Liderazgo

un camino hacia la paz mundial

Volumen 4

Nuestro liderazgo transforma la toma de decisiones, promoviendo el éxito organizativo y el bienestar social

Juan Pablo Stegmann Ph.D.

En Route Books and Media, LLC
Saint Louis, MO

En Route Books and Media, LLC
5705 Rhodes Avenue
St. Louis, MO 63109

Crédito de cobertura: "Horizons," una obra maestra de Francisco Antonio Cano, un pintor colombiano

Número de Control de la Biblioteca del Congreso (Library of Congress Control Number): 2023939113

ISBN-13: 979-8-88870-050-1

Derechos de autor © 2023 Juan Pablo Stegmann

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este libro puede ser reproducida, guardada en un sistema de recuperación, o transmitida de ninguna forma, o por ningún medio, electrónico, mecánico, fotocopiado, o de otra forma, sin el permiso previo del autor.

CRÉDITO DE COBERTURA

Este hermoso cuadro se llama *Horizontes*, una obra maestra del pintor colombiano Francisco Antonio Cano y que resume, de alguna manera, el recorrido que propongo en este libro. Representa migrantes que viajan en busca un futuro mejor. Su viaje es el resultado de su espiritualidad, grandeza y liderazgo.

El cuadro refleja sabiduría en la actitud contemplativa de sus protagonistas, que en silencio construyen conciencia. Refleja trascendencia, aprecio por la bondad, la belleza y la verdad, el amor como meta de su camino de vida; ellos mismos son constructores de trascendencia, esto es, creadores de bondad, belleza y verdad. El dedo del hombre, señalando el horizonte, recuerda al de Adán en la escena de *La creación de Adán*, de Miguel Ángel, en Capilla Sixtina. La obra pone de relieve que estas personas tienen unos valores elevados. La mano derecha del hombre sostiene un hacha, símbolo del trabajo. La pintura plasma una honda religiosidad: el hombre, la mujer y la criatura en brazos de su madre se asemejan a la Sagrada Familia en su viaje a Egipto. Se evidencia en ellos la presencia del amor de Dios, con quien construyen una relación en su lucha por una vida y un mundo mejor. El artista pone de relieve cómo son las relaciones en esta familia: se trata de una comunidad de amor. Parecen poseer un sentido de la vida: aceptan los sacrificios, el sufrimiento y los esfuerzos en pos de un ideal. Muestran discernimiento: meditan y reflexionan, integrando todas las dimensiones de la vida antes de decidir el siguiente paso. La obra refleja un proceso de trans-formación: sus protagonistas viajan para crear una nueva vida, nuevas comunidades, una nueva vocación, un nuevo hogar. Refleja acción social: una pareja que se ocupa de su familia y su comunidad.

En el cuadro vemos plasmado el liderazgo de esta pareja: tienen una visión del futuro de la sociedad, y promueven la trascendencia, la bondad, la belleza y la verdad; tienen una misión, unos valores, un propósito, una identidad, un compromiso y un papel en la sociedad; reflejan relaciones, una pequeña comunidad, que marcha para unirse a una comunidad mayor que integra su visión y su misión; están tomando decisiones significativas, basadas en el discernimiento; están transformando el mundo, ejecutando acciones sociales.

Este cuadro se encuentra en el Museo de Antioquía, en Medellín (Colombia).

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....1

I. LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA MODERNA.....7

II. EL PENSAMIENTO CRÍTICO EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA MODERNA.....25

III. UNA CULTURA DE LIDERAZGO PROPORCIONA RECURSOS QUE PROMUEVEN EL ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN Y EL BIENESTAR SOCIAL.....91

REFLEXIONES FINALES..... 159

INTRODUCCIÓN

El propósito de este cuarto y último volumen es mostrar cómo nuestro liderazgo transforma la toma de decisiones, la gestión estratégica, la ética empresarial y la responsabilidad social corporativa. Muestra cómo una cultura de liderazgo tiene un impacto positivo en el mundo empresarial, produciendo los mejores resultados sociales al proporcionar recursos, capital intelectual —en términos de Edvinsson—, capital humano, social y estructural, que promueven el éxito organizativo y el bienestar social.

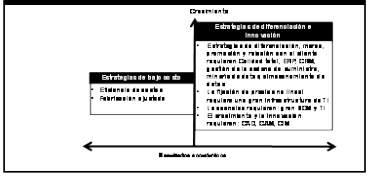
Este volumen introduce un marco de gestión estratégica totalmente nuevo, basado en modelos económicos, que sitúa la creación de valor económico y los recursos en el centro de la toma de decisiones y nos ayuda a conectar la gestión estratégica con el liderazgo. Es una herramienta extraordinaria, ya que nos permite navegar por toda la gestión estratégica y las estrategias funcionales en una sola página, y visualizar las estrategias recomendadas para los años siguientes. Al mismo tiempo, nos permite saber si dichas estrategias ayudan a crear valor económico, como muestra la Figura 1.

Basándose en el modelo EVA (Valor Económico Añadido), este libro replantea la gestión estratégica del siglo XX, resolviendo varias de sus limitaciones:

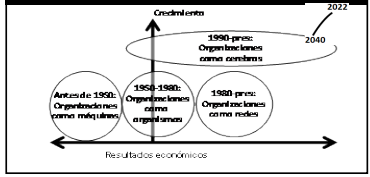
- Claridad de ideas. Conectar el entorno y las estrategias con los resultados en términos de creación de valor económico es conceptualmente crucial. Los profesionales disponen de una poderosa herramienta de análisis para tomar decisiones estratégicas, sabiendo qué resultados se esperan.

Estrategias funcionales

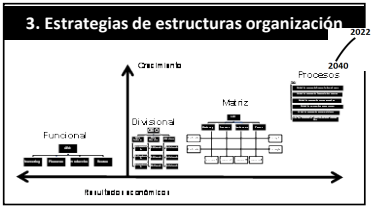
1. Estrategias de Operaciones



2. Estrategias de Recursos Humanos

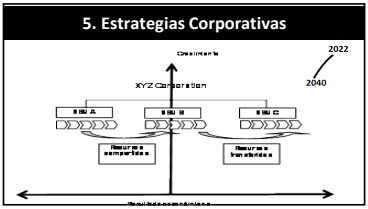


3. Estrategias de estructuras organización

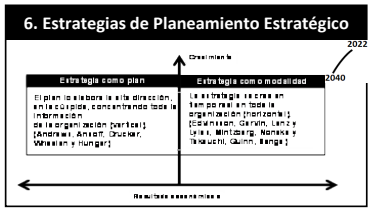


4. Estrategias Internacionales

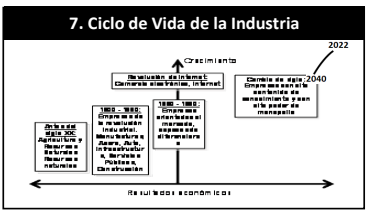
5. Estrategias Corporativas



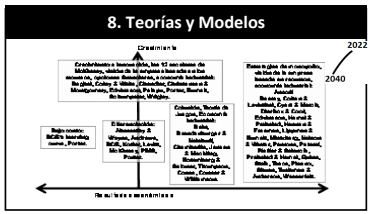
6. Estrategias de Planeamiento Estratégico



7. Ciclo de Vida de la Industria



8. Teorías y Modelos



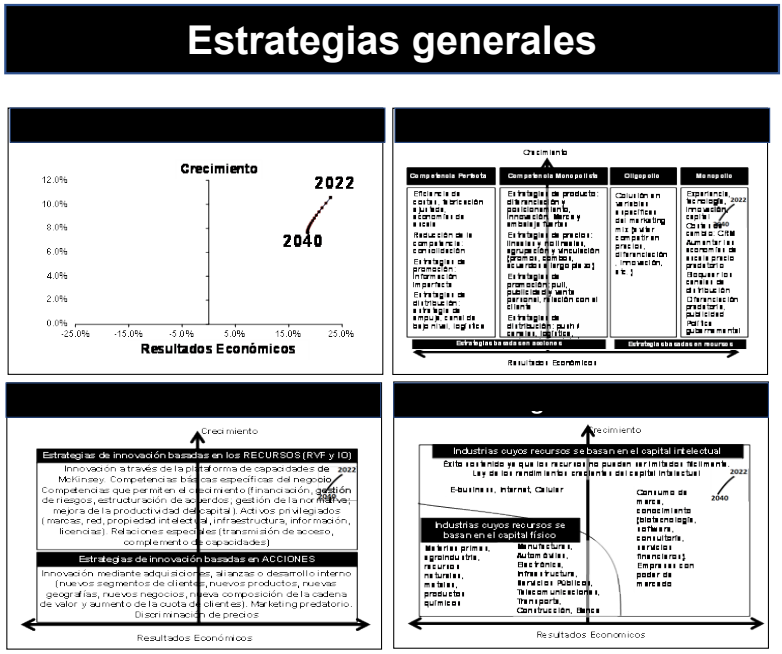


Figura 1 La creación de valor económico en la gestión estratégica

- Simplicidad. Simplifica e integra la gestión estratégica, solucionando la falta de unidad de la gestión estratégica tradicional, la atomización de teorías y modelos y la desconexión con las estrategias funcionales. Consolida y da unidad a todas las estrategias, agrupándolas en tres categorías: las competitivas, responsables de la rentabilidad; las de innovación, responsables del crecimiento de las ventas; y las de recursos, responsables del capital. Ayuda a resolver la atomización de la literatura actual sobre el tema y explica las diferencias entre las teorías como parte de un enfoque contingente. Todos los modelos de gestión estratégica pueden enmarcarse en la métrica EVA, proporcionando una visión integrada y coherente de toda la gestión de una organización.

- Integración del conocimiento. Resuelve la falta de pensamiento interdisciplinario en la gestión estratégica tradicional y en las estrategias funcionales. La incorporación del papel central de los recursos, en concreto, del capital intelectual y sus componentes —el capital humano, el capital social y el capital estructural— promueven el pensamiento interdisciplinar, ya que estos recursos repercuten en múltiples disciplinas.
- Racionalidad. Proporciona métricas y conexiones causa-efecto, vinculando el entorno estratégico, las estrategias y los resultados. Demuestra que los diferentes modelos, teorías y estrategias de gestión estratégica producen diferentes resultados en términos de creación de valor económico.
- Pensamiento crítico. Soluciona la falta de pensamiento crítico en la gestión estratégica tradicional y en las estrategias funcionales:

    - La métrica del modelo EVA lleva a cuestionar las estrategias.
    - El análisis de sistemas es una fuente de pensamiento crítico, al basarse en la conexión entre el entorno, las estrategias, los resultados y el modelo EVA, que introduce el coste de oportunidad.
    - Los beneficios económicos son una fuente de pensamiento crítico, porque obligan a comparar los resultados de la organización con organizaciones similares. Los beneficios económicos implican el «coste de oportunidad», que compara los beneficios de utilizar recursos en una organización, en una estrategia, frente a otras alternativas.

- El pensamiento sistémico es una fuente de pensamiento crítico, ya que lleva a cuestionar la coherencia entre los entornos, las estrategias generales (estrategias competitivas, de innovación, de recursos), las estrategias funcionales (marketing, operaciones, recursos humanos, organizaciones, estrategias de planificación estratégica) y los resultados (creación de valor económico).
- La incorporación de métricas al pensamiento sistémico es una fuente de pensamiento crítico que utiliza métricas sobre los entornos, las estrategias y los resultados, cuestionando los beneficios de los entornos y las estrategias. Esto permite superar el enfoque cualitativo y conceptual de la gestión estratégica tradicional.
- Mostrar que las teorías, los modelos y las estrategias son contingentes al entorno, las estrategias y los resultados es una poderosa fuente de pensamiento crítico.
- La interdisciplinariedad genera pensamiento crítico, ya que permite que otras disciplinas como las finanzas, la ética o la responsabilidad social cuestionen la validez de las estrategias.

- Practicidad. La crítica de que la gestión estratégica parece una disciplina blanda se sustituye ahora por una visión práctica de la gestión estratégica con métricas concretas.
- La dimensión social de la gestión estratégica. Permite introducir el impacto social de la gestión estratégica, proporcionando la conexión entre estrategias y resultados, y conectando la gestión estratégica con disciplinas

sociales como la ética y la responsabilidad social corporativa.

- Relevancia para las organizaciones no empresariales. Esta nueva versión de gestión estratégica es válida también para para organizaciones no empresariales, sin fines de lucro, para individuos, comunidades, gobiernos, ONGs, fuerzas armadas, clubes, iglesias y otros agentes.

La creación de valor económico puede generar dilemas estratégicos, sociales y éticos. Una cultura de liderazgo promueve el discernimiento para resolver dichos dilemas.

La paz mundial es el resultado de una cultura de liderazgo que influye en la toma de decisiones, proporcionando recursos, promoviendo el bienestar social, la nutrición, la vivienda, el saneamiento, la atención sanitaria y la educación. Es el fruto de una cultura de liderazgo que proporciona el discernimiento que permite resolver los dilemas sociales y éticos que puede generar tanto la creación de valor económico como el pensamiento crítico en la gestión estratégica.

I.

LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA MODERNA

Introducción

El propósito de este capítulo es demostrar la conexión entre la creación de valor económico y la gestión estratégica.

En las dos últimas décadas, varios economistas, entre ellos cinco premios Nobel, han propuesto una nueva versión de la gestión estratégica que incorpora la modelización económica, métricas, análisis de sistemas y el papel central de los recursos como eje de las estrategias. Este nuevo enfoque es revolucionario, ya que nos ayuda a conectar la gestión estratégica con el liderazgo.

La economía destaca la centralidad de los recursos responsables del éxito organizativo.

La centralidad que tienen los recursos lleva implícita la necesidad de crear valor económico. En nuestras decisiones cotidianas, nos basamos intuitivamente en la necesidad de crear valor económico: siempre que invertimos en un recurso, elegimos aquel que proporciona los mejores resultados.

Las finanzas corporativas modernas proponen un modelo que proporciona claves analíticas muy profundas para entender el fenómeno de la creación de valor económico: el modelo EVA™ (Economic Value Added).

Este capítulo utiliza las métricas del modelo EVA para analizar si nuestras decisiones estratégicas conducen a la creación de valor económico.

La introducción del modelo EVA en la gestión estratégica es una poderosa herramienta de análisis que ayuda a integrar sus diferentes teorías y modelos, simplificando la disciplina, promoviendo pensamiento crítico, la interdisciplinariedad y mejorando la toma de decisiones.

La economía moderna transforma la gestión estratégica, introduciendo la centralidad de los recursos

En las últimas décadas, varios economistas se han involucrado en la gestión estratégica, generando una profunda transformación en la disciplina con el aporte de métricas y modelos económicos al tradicional enfoque conceptual y cualitativo.

Esta nueva forma de concebir la gestión estratégica se basa en la organización industrial, también llamada «economía industrial», una rama de la economía que introduce la modelización económica, métricas y algunas teorías económicas avanzadas, como la teoría de juegos y la visión de la empresa basada en los recursos, para analizar las decisiones de gestión estratégica.

Las obras *Estrategias competitivas* y *Ventaja competitiva* de Michael Porter fueron pioneras en este enfoque, a las que siguieron obras como *The Theory of Industrial Organization* [*La teoría de la organización industrial*] de Jean Tirole, *Industrial Organization* [*Organización industrial*] de Oz Shy, *Advanced Industrial Economics* [*Economía industrial avanzada*] de Stephen Martin, *Thinking Strategically* [*Pensar estratégicamente*]de Avinash K. Dixit y Barry J. Nalebuff, *Economics of Strategy* [*Economía de la estrategia*] de David Besanko y David Dranove.

Varios famosos economistas, ganadores del Premio Nobel, contribuyeron a esta visión económica de la gestión estratégica,

como Ronald Coase (1991), John Forbes Nash (1994), Oliver E. Williamson (2009), Jean Tirole (2014) y Oliver Hart (2016).

El análisis de sistemas en la gestión estratégica genera racionalidad y pensamiento crítico

La incorporación de modelos económicos a la gestión estratégica produce enormes beneficios.

El primer beneficio de la modelización económica es la introducción del análisis de sistemas en la gestión estratégica. Según este, la realidad es un sistema con tres componentes: el entorno (actores, factores), las estrategias (acciones, recursos) y los resultados (resultados financieros, satisfacción del cliente, personal, procesos internos, innovación y crecimiento) en el que las variables se interrelacionan bajo la forma de causa-efecto.

Debe haber coherencia entre el entorno, las estrategias y los resultados. Por ejemplo, la microeconomía y la economía gerencial describen cuatro tipos de entornos competitivos: competencia perfecta, competencia monopolística, oligopolio y monopolio. De ellos se derivan cuatro tipos de estrategias competitivas completamente diferentes: bajo coste, diferenciación, colusión y defensa del monopolio; estos cuatro entornos y estrategias conducen a resultados económicos diferentes: la competencia perfecta genera beneficios económicos inferiores al -2%, la competencia monopolística genera beneficios económicos entre -2% y +6%, el oligopolio genera una rentabilidad aún mayor y el monopolio genera la mayor rentabilidad.

Por ejemplo, una empresa que produce petróleo —un *commodity*— opera en un entorno de competencia perfecta. En consecuencia, debería tener estrategias de bajo coste, y sus resultados económicos deberían reflejar una baja rentabilidad.

Sin embargo, la evidencia muestra que su rentabilidad suele ser muy alta, lo que demuestra que la estrategia competitiva es oligopolista, de colusión, en la que los competidores operan como un cártel.

Este es un pilar del pensamiento crítico en la gestión estratégica: ahora sabemos que algunas estrategias solo tienen sentido en entornos específicos, y no en otros; algunos entornos estratégicos y estrategias específicas pueden producir determinados resultados económicos.

La introducción de métricas en la gestión estratégica genera pensamiento crítico

El pensamiento económico en la gestión estratégica introduce métricas y modelización matemática, generando pensamiento crítico.

Por ejemplo, Stephen Martin[1] presenta el siguiente modelo para describir la innovación, vinculando el entorno, las estrategias y los resultados, promoviendo pensamiento crítico; según el modelo, la innovación solo funciona si la empresa innovadora tiene poder de mercado:

$$E = (n - 1)\ V\ [r + (n - 2)\ h]/(r + nh)^3 + \{2V\ [(r + (n - 1)\ h]/(r + nh)^3 + dF_2\ /dh_2\ \} > 0$$

La centralidad de los recursos como clave del éxito de la gestión introduce pensamiento interdisciplinario

La incorporación de la noción de recursos a la gestión estratégica influida por los economistas es crucial para el pensamiento crítico e interdisciplinario. Este libro ejemplifica

[1] Martin, Stephen. *Advanced industrial economics*. Wiley-Blackwell. 1993.

el pensamiento interdisciplinario que promueve el concepto de recursos.

El libro pionero de Edith Penrose *The Theory of the Growth of the Firm* muestra que una empresa es un conjunto de recursos productivos. El tamaño de la empresa es el resultado de los recursos productivos que emplea. Amit, Schoemaker, Barney, Zajac, Chatterjee, Wernerfelt, Markides, Williamson, Prahalad y Hamel demuestran que los directivos deben adquirir recursos o desarrollar capacidades alineadas con los objetivos de la empresa.

En las últimas décadas, varios autores han desarrollado una teoría de la empresa basada en recursos. Este enfoque afirma que los recursos únicos hacen que las empresas superen a otras tanto en crecimiento como en competitividad.

Ricardo, Wernerfelt, Barney, Conner, Montgomery, Peteraf, Mahoney, Pandian, Winter, Reed y DeFilippi contribuyen a las teorías de la visión de la empresa basada en recursos, que afirman que los recursos y las capacidades generan ventajas competitivas basadas en su dificultad para ser imitadas y, por tanto, definen el éxito de una empresa.

Nelson propone la economía evolutiva; Teece, Pisano y Shuen proponen el modelo de capacidades dinámicas, que sostiene que la capacidad de innovar y crecer está vinculada a las capacidades internas para aprovechar las oportunidades del mercado de forma coherente.

Grant presenta la teoría de la visión de la empresa basada en el conocimiento, que considera el conocimiento como el recurso más crítico de la empresa, que fomenta la innovación (una ventaja competitiva y una estrategia de crecimiento) y la eficiencia (una ventaja competitiva).

Grant, Nonaka, Spender, Cohen, Levinthal, Teece, Pisano, Shuen, Kogut y Zander afirman que el conocimiento

organizativo es la principal fuente de diferenciación y ventaja competitiva.

Las relaciones también son un recurso fundamental. Torger Reve muestra cómo las relaciones producen economías de escala, alcance y competencia, los pilares de las alianzas estratégicas.

Como ejemplo, el modelo Stackelberg - Spence - Dixit[2] muestra cómo para ser rentable, una empresa necesita desarrollar más recursos únicos que la competencia, vinculando de nuevo el entorno, las estrategias y los resultados, promoviendo el pensamiento crítico:

$$d\pi^2 / \mathrm{dK}_1 =$$
$$\partial\pi^2 / \partial \mathrm{K}_1 + \partial\pi^2 / \partial x_1 * dx_1 * / dK_1 + \partial\pi^2 / \partial\pi^2 * dx_2 * / dK_1$$

McKinsey también habla de la necesidad de recursos únicos como requisito para el crecimiento sostenido. Mehrdad Baghai, Stephen C. Coley y David White[3] explican cómo el crecimiento de una empresa se basa en los recursos: competencias específicas del negocio, habilidades que permiten el crecimiento, activos privilegiados y relaciones especiales.

La necesidad de invertir en recursos conduce a la creación de valor económico

La necesidad de invertir en recursos introduce la necesidad de justificar el esfuerzo económico de invertir en ellos: una inversión en recursos debe crear valor económico. Para estar

---

[2] Tirole, Jean. *The Theory of Industrial Organization*. The MIT Press. 1988.

[3] Baghai, Mehrdad; Coley, Stephen C.; White, David. «Stairways to Growth» en *The McKinsey Quarterly* 4 (1996).

justificada, la inversión debe dar mejores resultados que otras inversiones alternativas: su «coste de oportunidad».

La creación de valor económico es un fenómeno natural que afecta a todos los agentes económicos (individuos, empresas, gobiernos y organizaciones sin ánimo de lucro).

En su abordaje más simple, la creación de valor económico implica hacer el mejor uso posible de nuestros recursos en las actividades que mejor satisfagan a la comunidad.

Todos sabemos, intuitivamente, que debemos hacer un buen uso de nuestros recursos, ya se trate de activos, de talento, de tiempo o de capital. También compartimos la creencia de que el buen uso de los recursos invita a quienes los proporcionan (inversores, bancos, empleados, proveedores) a apoyar a los más eficientes y exitosos.

En la Biblia, por ejemplo, vemos cómo se premia al que utiliza sus talentos de la mejor manera y se castiga al que no lo hace. Si un agricultor tiene dos árboles, invertirá en el mejor, y fertilizará la tierra de ese. Si una mujer requiere la asistencia de un dentista, acudirá a uno que le proporcione los mejores servicios por la menor cantidad de dinero, tiempo y recursos. Los ciudadanos votarán al gobierno más eficiente, y los feligreses acudirán a la iglesia que preste los mejores servicios por el menor coste.

La creación de valor económico es incluso un fenómeno que se observa en la naturaleza y vemos expresada en selección natural —tanto en el reinos animal como vegetal—, en un proceso que recibe el nombre de darwinismo, esto es, la supervivencia del más apto: el que mejor aprovecha sus recursos.

En términos económicos, esto se refleja en el concepto de «coste de oportunidad»: todos utilizamos recursos y somos conscientes de que utilizarlos en una actividad nos impide emplearlos en otra.

El modelo EVA: las métricas clave de la creación de valor económico

Bennet Stewart[4] y Tom Copeland[5] (McKinsey & Company Inc.) propusieron el modelo EVA™ para medir la creación de valor económico, que demuestra algo revolucionario y confirma nuestras intuiciones: no basta con hacer las cosas bien, para crear valor económico es necesario hacerlo mejor que los demás. Hay que disponer de los mejores recursos y utilizarlos mejor que los demás.

El valor de mercado de una organización es igual al capital invertido al principio, su capital físico, más el valor actual de sus futuros beneficios económicos (BE), su valor de mercado agregado (VMA):

---

[4] Stewart, G. Bennett. *The Quest for Value: A Guide for Senior Managers*. Nueva York. HarperCollins. 1999.

[5] La ciencia financiera ha desarrollado modelos matemáticos para medir la creación de valor económico. El flujo de caja descontado es el más popular: mide cuánto dinero ganará la empresa en el futuro, por lo que el valor de la empresa hoy es el valor actual neto de los flujos de caja futuros. Antes de realizar cualquier inversión, los inversores analizan los riesgos y resultados de las posibles acciones, y para cada nivel de riesgo, el inversor invertirá en la acción más rentable. Esta lógica se refleja en el modelo EVA.

Beneficios económicos = beneficio neto de explotación después de impuestos - (capital invertido x coste medio ponderado del capital) conduce exactamente al mismo valor que el DCF [PV = CF1 / (1+r) + CF2 / (1+r)2 +... [T / (k - r)] / (1+r)n-1 lo que significa: PV = valor actual; CFi = flujo de caja en el año I; n = número de períodos; r = tasa de descuento; T = flujo de caja del último año; g = tasa de crecimiento esperada].

Extraído de: McKinsey & Company; Tim Koller, Marc Goedhart y David Wessels. *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. Hoboken, N.J. John Wiley & Sons. 2000.

Valor de Mercado
Capital inicial
=
Capital físico
Capital operativo, valor de libros
Valor de Mercado agregado (VMA)
=
Capital Intelectual: capital humano, capital social, capital estructural.
RE año 1 / (1+r)
+
RE año 2 / (1+r)²
+ ··· +
RE año n / (1+r)ⁿ
El futuro

Figura 2 El valor de mercado de una organización evaluado por el modelo EVA

El modelo EVA proporciona varios términos que ayudan a comprender el proceso de creación de valor económico.

La creación de valor económico de cada año = Inversión x (Rendimiento de la inversión - Coste del capital).

Cada año una organización crea valor económico si el rendimiento de la inversión menos el coste del capital es un término positivo. La acumulación de valores económicos futuros creados cada año contribuye al valor de una organización en la actualidad.

Una parte importante de esta ecuación es el coste del capital, que incorpora el rendimiento de inversiones alternativas.

El coste del capital refleja el coste de oportunidad. Supongamos que invertimos dinero en la organización ABC, que tiene una rentabilidad del 10%, en lugar de invertir en la organización XYZ, que tiene una rentabilidad del 15%. En ese caso, nuestro coste de oportunidad, nuestro coste de capital, es del 15%, por lo que invertir en ABC significaría destruir un 5% de valor.

Esto confirma algo que todos intuimos: para crear valor económico no basta con hacer las cosas bien, hay que hacerlas mejor que los demás.

La métrica que conecta la creación de valor económico y los recursos: VMA = capital intelectual

En *The Quest for Value: A Guide for Senior Managers*, Bennett Stewart presenta bases de datos con las principales variables relacionadas con el modelo EVA de miles de empresas estadounidenses. El análisis de estas bases de datos muestra

que las industrias con un componente más significativo de capital intelectual tienen una mejor creación de valor económico.

Leif Edvinsson explica cómo el capital intelectual se basa en tres tipos de capital —tres tipos de recursos— que son pilares de los activos intangibles de una organización:

- Capital humano: conocimientos, experiencia, competencias, habilidades, actitudes, agilidad intelectual, visión, ideas.
- Capital social: relaciones, redes, alianzas, actitudes, cultura, valores, reputación.
- Capital estructural: sistemas, bases de datos, bases de conocimiento, procesos, patentes, marcas, derechos de autor.

Kaplan y Norton ofrecen una visión similar. En su «cuadro de mando integral» (Balanced Scorecard), identifican los intangibles como recursos humanos (habilidades, talento y conocimientos de los empleados); información (bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica); y organización (cultura, liderazgo, alineación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento).

El capital intelectual contrasta con el capital físico, que representa la parte tangible de la empresa (su valor contable).

Los accionistas están dispuestos a pagar una prima por encima del valor contable de una organización, un VMA, basándose en la creencia de que la organización puede obtener buenos resultados en el futuro. Ese VMA refleja el capital intelectual.

Figura 3 El valor de mercado agregado (VMA) mide el capital intelectual

El VMA mide el capital intelectual, compuesto por el capital humano, social y estructural, y nos introduce en un tema que es un eje de este volumen: la centralidad de los recursos para el éxito organizativo, un tema clave del liderazgo.

Ejemplo ilustrativo. La creación de valor económico

Es posible que muchos lectores no estén familiarizados con la gestión estratégica y la creación de valor económico, y que no tengan una formación matemática o financiera. El siguiente ejemplo ilustrativo ayuda a comprender las ideas que acabamos de presentar.

Con fines puramente académicos, he simulado la creación de valor de Starbucks[6] en un modelo financiero desarrollado por Juan Carlos Torviso (MBA, Universidad de Stanford), que se basa en el modelo EVA para analizar la creación de valor económico de una organización. Esta simulación financiera forma parte de mi anterior libro,[7] *Strategic Value Management. Economic value Creation and the Management of the Firm*. Estas

[6] En el siguiente enlace se presenta un vídeo que explica el funcionamiento de esta simulación financiera: https://www.juanpablostegmann.net/documents?lightbox=dataItem-k9kboses4

Aquí se puede encontrar la simulación con los datos de Starbucks que he incorporado: https://www.juanpablostegmann.net/documents?lightbox=dataItem-k9kbew3m1

En este último enlace, se pone a disposición un vídeo para entender el modelo EVA: https://www.juanpablostegmann.net/documents?lightbox=dataItem-k9kbxsul2

[7] Stegmann, Juan. P. *Strategic Value Management. Economic Value Creation and the Management of the Firm*. Hoboken, N. J. John Wiley and Sons. 2009.

Juan Carlos Torviso desarrolló la simulación presentada en el libro.

proyecciones financieras están sustentadas en mi opinión y no pretenden describir la realidad de Starbucks.

El primer año de la simulación refleja los estados financieros históricos de Starbucks. He simulado los años siguientes basándome en mi opinión personal, intentando que el valor de mercado actual proporcionado por la simulación sea similar al valor de mercado real de la empresa, de modo que la simulación pueda reflejar cómo ve un inversor el futuro de la empresa.

La Figura 4.1 muestra que Starbucks debe invertir 15.000 millones de dólares en capital físico durante el primer año y valores más altos durante los años siguientes. Sin embargo, no sabemos si esta decisión es buena o mala, ya que no sabemos si Starbucks puede crear valor económico.

La Figura 4.2 muestra la capacidad de Starbucks para crear valor económico: los beneficios económicos se sitúan en torno al 20% en los próximos años, lo que es extraordinario; el otro componente es el crecimiento: alrededor del 10% en los próximos años, lo que también es excelente. Según esta simulación, los inversores consideran que Starbucks tiene una sólida capacidad de crear valor económico.

La Figura 4.3 refleja el valor de mercado agregado de Starbucks (VMA), también llamado capital intelectual, por su contraste con el capital físico, su valor contable. El VMA se calcula como el valor de mercado de la organización sobre su valor contable, o como dice el modelo EVA, el valor actual neto de los futuros beneficios económicos. Ese excelente capital intelectual refleja la visión positiva de los inversores sobre las perspectivas futuras de Starbucks. El capital intelectual (conocimientos, relaciones y procesos) es la columna vertebral de sus estrategias competitivas y de innovación.

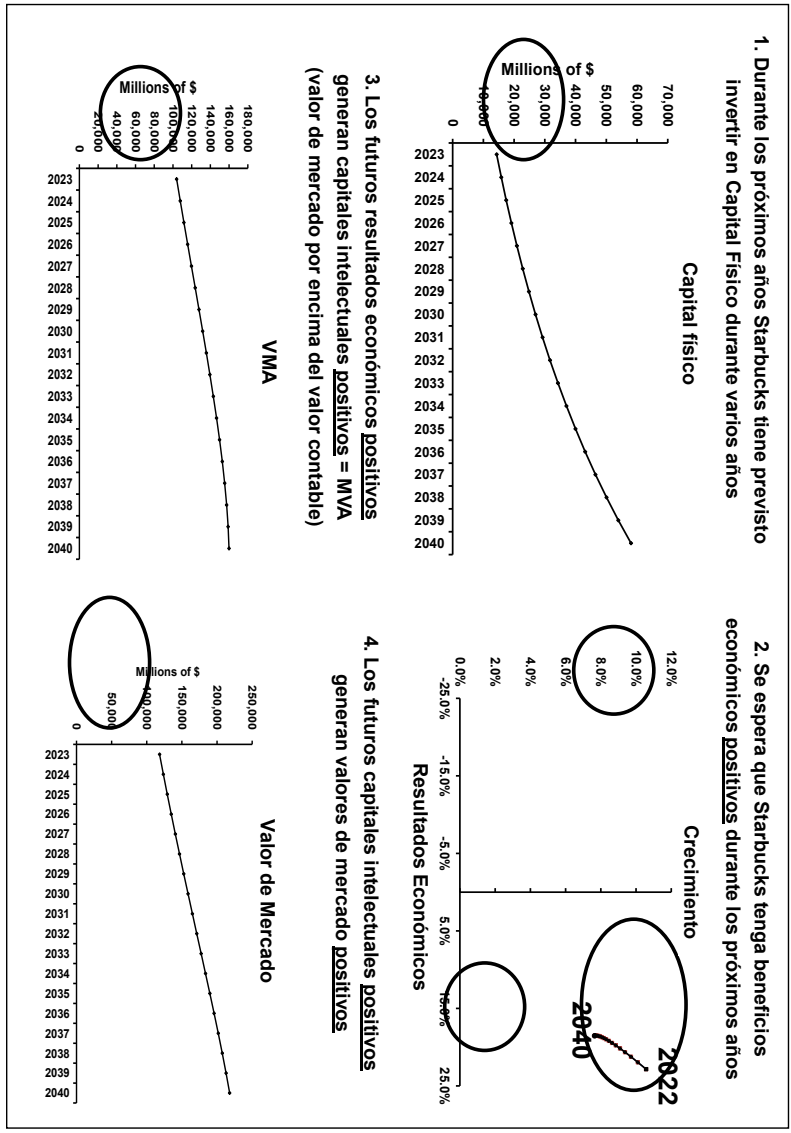


Figura 4 Creación de valor económico de Starbucks. Escenario optimista

La Figura 4.4 muestra que el valor de mercado de Starbucks = capital físico + VMA pasará de 120.000 millones de dólares en el primer año a 220.000 millones en el último, lo que también es un indicador válido del éxito de sus estrategias.

La Figura 5 ayuda a visualizar lo que ocurriría en un escenario pesimista; el aumento de los costes y gastos en la simulación lleva a Starbucks a destruir valor económico:

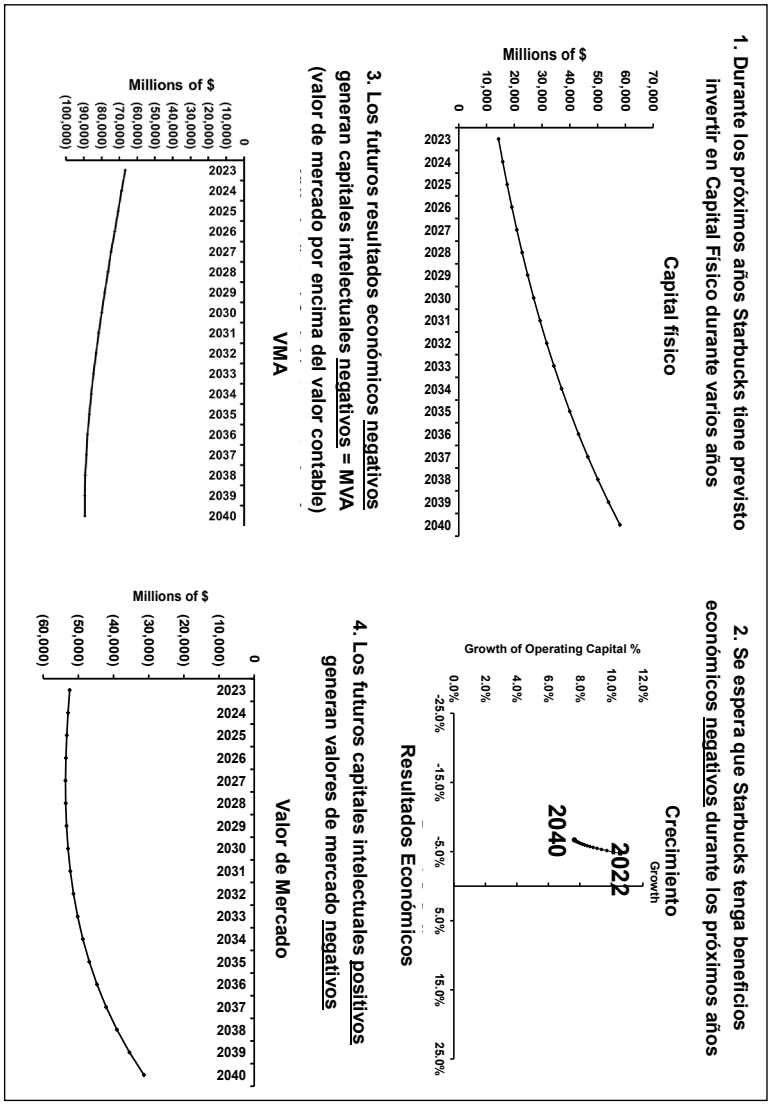


Figura 5 Creación del valor económico de Starbucks. Escenario pesimista

La Figura 5.1 muestra que Starbucks debe invertir 15.000 millones de dólares en capital físico durante el primer año y valores superiores durante los años siguientes.

La Figura 5.2 muestra que los beneficios económicos para los próximos años son negativos, entre el -4% y el -6%; el crecimiento es el mismo, en torno al 10% para los próximos años.

La Figura 5.3 muestra un VMA (capital intelectual) fuertemente negativo. Indica que Starbucks no dispone de recursos únicos para sostener estrategias competitivas y de innovación.

La Figura 5.4 muestra que el valor de mercado de Starbucks es negativo, el último indicio de sus estrategias fallidas.

La conclusión es que si una empresa tiene beneficios económicos negativos, cuanto más invierte la empresa, más valor económico destruye. Esta dramática situación afecta a cerca del 50% de las empresas, ya que los beneficios económicos comparan sus beneficios con la media de los beneficios de empresas similares.

Este ejemplo muestra que tanto los beneficios económicos como el VMA son fundamentales para entender si una organización puede crear valor económico.

Muchas empresas excelentes y modernas invierten dinero en activos físicos. Su valor de mercado es similar o inferior al de sus activos físicos. No pueden crear capital intelectual o recursos únicos para apoyar sus estrategias.

II.

EL PENSAMIENTO CRÍTICO EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA MODERNA

Introducción

El propósito de este capítulo es demostrar la conexión entre la creación de valor económico y el pensamiento crítico en la gestión estratégica.

Después de haber publicado mi libro anterior, me di cuenta que la verdadera importancia del enfoque que propone el libro y que las siguientes páginas reproducen, no es la creación de valor económico, sino la capacidad de transformar la gestión estratégica de una disciplina caótica a una disciplina simple y clara, con un poderoso pensamiento crítico, algo clave para un gerente que debe tomar decisiones.

Enmarcar la gestión estratégica en términos de la capacidad de creación de valor económico como resultado de su entorno y sus estrategias aporta claridad de ideas, simplicidad, coherencia, integración de conocimientos, racionalidad, un enfoque de contingencia, pensamiento crítico, pensamiento interdisciplinario, practicidad, relevancia para las organizaciones no empresariales y una dimensión social de la gestión estratégica.

Gestión estratégica y creación de valor económico

El capítulo que transitaremos ahora es la columna vertebral de este volumen, que muestra cómo el uso del modelo EVA para enmarcar la gestión estratégica genera pensamiento crítico.

Siguiendo las ideas de Bennet Stewart y Leif Edvinsson, he investigado extensamente la conexión entre la gestión estra-

tégica y la creación de valor económico basada en la métrica EVA.[8] En este corpus demuestro cinco hipótesis[9] que pro-

[8] A continuación el lector encontrará los asientos bibliográficos de mi trabajo de investigación, que incluyen dos tesis, artículos, libros y varias conferencias internacionales.

Stegmann, Juan Pablo. *Utilización del modelo EVA para la inversión en acciones corporativas; impacto del conocimiento, el crecimiento y el poder de monopolio en el valor económico. Una investigación sobre 168 empresas estadounidenses*. Tesis doctoral. Polonia. Universidad de Varsovia. 2005.

—. *Un enfoque integrador y moderno de la Estrategia Empresarial y el Emprendimiento basado en la Gestión Basada en el Valor y la Gestión del Conocimiento. Convertirse en una organización que aprende*. Tesis doctoral. California. Pacific Western University. 2001.

—. «An Integrated View of Strategic Management» en *The Journal of Interdisciplinary Economics* 18 (2077): 275-302.

—. «Towards an integrated strategic management» en *The Journal of Interdisciplinary Economics* 18 (2007): 35-69.

—. *Strategic Value Management. Economic value Creation and the Management of the Firm*. Hoboken, N. J. John Wiley and Sons. 2009.

—. *Estrategia Empresarial Moderna. Cómo crecer, modernizarse, internacionalizarse y competir con éxito en el nuevo entorno*. IEEC. 2002.

—. *Gestión estratégica moderna*. IEEC. 2000.Argentina.

—. «Strategic Value Management. A new generation of strategic management thinking», conferencia anual en la Strategic Management Society. Roma. 2010.

—. T*he foundations of Strategic Management: Relationship between Growth, Economic Value Creation, Knowledge Creation and Monopoly Power*. Atlanta. Academy of International Business. 2002.

—. *Towards an Interdisciplinary View of Business Ethics*. Vermont. Universidad de Norwich. 2011.

—. «Personal Values Versus Stock Value Maximization. Conflicts and Solutions», conferencia annual en la Academy of Management. Montreal. 2010.

—. «Gestión estratégica y valor» en *Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana*. Quito. 2010.

—. «An integrative approach to Modern Strategy, based in Value Based and Knowledge» conferencia en el marco del Tercer Seminario Internacional de Investigación de Coggin College of

porcionan la métrica y el marco de análisis para conectar la gestión estratégica y la creación de valor económico.

Dos de estas hipótesis son fundamentales: 1) el poder de mercado y los beneficios económicos están positivamente correlacionados y 2) el crecimiento y el conocimiento también lo están.

Cuando oímos la palabra «recursos» pensamos automáticamente en el debate que expusimos sobre economía política en el volumen 3 de esta serie: el éxito de las organizaciones requiere recursos, en términos de capital intelectual, tal y como resumió Edvinsson, es decir, capital humano, capital social y capital estructural.

Business, University of North Florida / Centre for Europe, Warsaw University. Jacksonville. 2003.

—. *The foundations of Strategic Management: Relationship between Growth, Economic Value Creation, Knowledge Creation and Monopoly Power*. Academy of International Business. Atlanta. 2002.

—. *An integrative and modern approach to business strategy and entrepreneurship, based on Value Based Management and Knowledge Management*, conferencia en elm arco del Segundo Seminario Internacional de Investigación de Coggin College of Business, University of North Florida / Centre for Europe, Warsaw University. Jacksonville. 2002.

[9] Hipótesis 1. Los resultados económicos y el crecimiento no están correlacionados.

Hipótesis 2. El crecimiento y el conocimiento están positivamente correlacionados.

Hipótesis 3. Los resultados económicos y el conocimiento no están correlacionados.

Hipótesis 4. El poder de mercado y los resultados económicos están positivamente correlacionados.

Hipótesis 5. Los resultados económicos y el crecimiento están correlacionados negativamente para diferentes niveles de conocimiento.

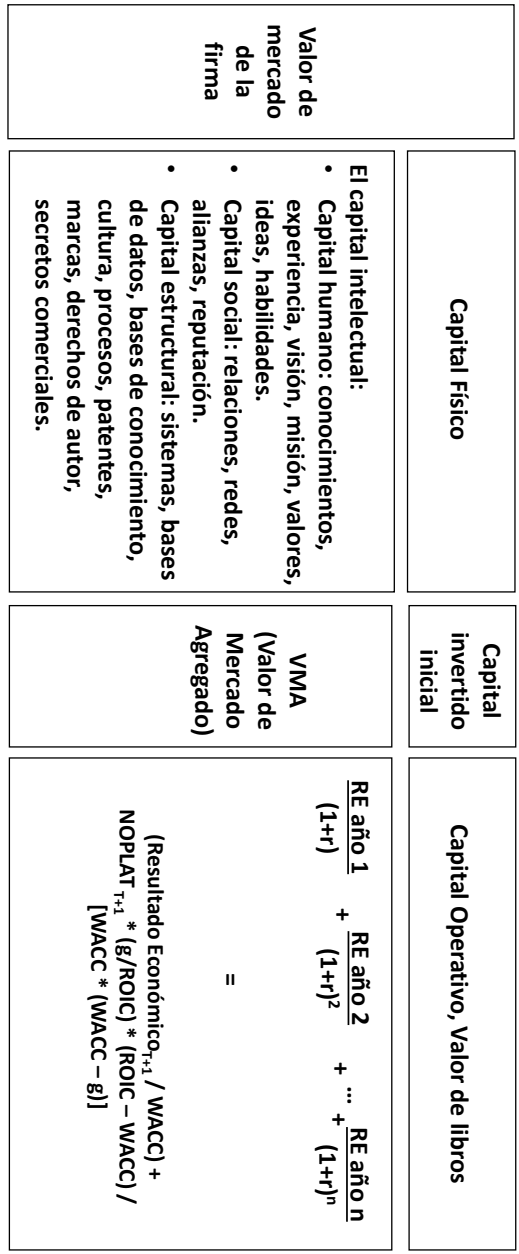


Figura 6 Una cultura de liderazgo proporciona recursos que enriquecen el capital intelectual y promueven así el éxito organizacional y el bienestar social

Para asegurarnos de que nuestras estrategias son correctas, tenemos que conectarlas con los resultados: un resultado decisivo para las organizaciones modernas es el valor de mercado de la empresa. Este es igual al capital inicial invertido, que mide el capital físico de la empresa, más el VMA, el valor de mercado añadido, que mide el capital intelectual.

El capital intelectual es crucial: significa dinero. El capital intelectual es la parte más significativa del valor de mercado de las organizaciones modernas. Por ejemplo, el valor de mercado de Microsoft es de 300.000 millones de dólares, su capital físico es de 30.000 millones y su capital intelectual, su VMA, es de 270.000 millones. ¿Y por qué es tan alto? Porque Microsoft se basa en conocimiento y relaciones, y no en capital físico.

Es fácil medir el capital físico: el valor contable de la empresa proviene de la contabilidad. ¿Cómo se mide el capital intelectual? McKinsey propone esta ecuación para evaluar el Valor de Mercado Agregado o el capital intelectual:

$$VMA = [BE_{year\ 1} / (1+r)] + [BE_{year\ 2} / (1+r)^2] + ... + [BE_{year\ n} / (1+r)^n]$$

El capital intelectual se mide por el Valor de Mercado Añadido (VMA) que refleja cuánto están dispuestos a pagar los inversores por una empresa por encima de su valor contable, basándose en la futura generación de efectivo de la empresa.

La futura generación de caja de la empresa se basa en sus recursos, en su capital intelectual: capital humano (conocimientos), capital social (relaciones) y capital estructural (sistemas y procesos).

McKinsey[10] formula el VMA también con esta ecuación que proporciona información vital para nuestro análisis:

$$VMA = (\text{Beneficio económico}_{T+1} / WACC) + NOPLAT_{T+1} * (\text{Crecimiento}/ROIC) * (ROIC - WACC) / [WACC * (WACC - \text{Crecimiento})]$$

Esta ecuación introduce tres términos que ayudan a conectar la creación de valor económico con la gestión estratégica, como muestra la Figura 6.

[10] Según Copeland, el VMA de una empresa utilizando un enfoque de Valor Continuo = (Beneficio económico $_{T+1}$ / WACC) + NOPLAT $_{T+1}$ * (g/ROIC) * (ROIC - WACC) / [WACC * (WACC - g)] donde:

Beneficio económico$_{T+1}$ = Capital invertido * (Rendimiento del capital invertido - Coste de oportunidad del capital).

NOPLAT $_{T+1}$ = El NOPLAT normalizado (beneficio neto de explotación menos impuestos ajustados) en el primer año después del periodo de previsión explícito.

g = La tasa de crecimiento esperada en NOPLAT a perpetuidad.

ROIC = La tasa de rendimiento esperada de la nueva inversión neta.

WACC = El coste medio ponderado del capital.

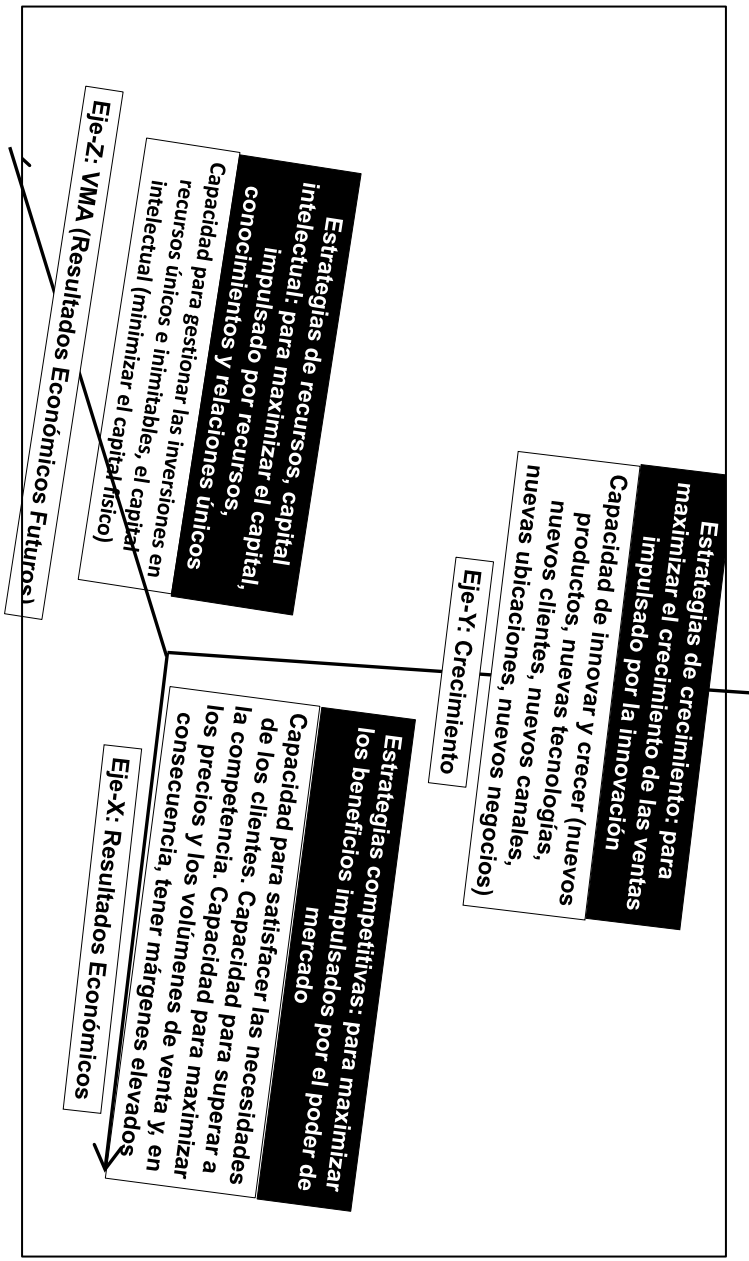


Figura 7 Conexión entre la gestión estratégica y la creación de valor económico

- **Los beneficios económicos se basan en las estrategias competitivas**

  Beneficios económicos = Rendimiento del capital invertido - Coste de oportunidad del capital.

  El eje X indica los beneficios económicos, que miden la rentabilidad de la empresa en comparación con la rentabilidad de empresas similares. Para tener beneficios económicos positivos, una organización debe ser más rentable que otras organizaciones similares en función de sus estrategias competitivas, satisfaciendo a sus clientes mejor que la competencia.

  Por ejemplo, si la rentabilidad de la empresa A es del 15% y la rentabilidad de la empresa B es del 10%, la empresa A tiene unos beneficios económicos del 5% (15% menos 10%), la empresa A crea valor económico. Pero la empresa B tiene unos beneficios económicos de menos 5% (10% menos 15%), destruyendo valor económico. Los beneficios económicos se basan en una comparación: para tener éxito, tenemos que ser mejores que los demás y esto es la consecuencia de tener mejores recursos.

- **El crecimiento se basa en estrategias de innovación**

  El eje Y indica el crecimiento de las ventas basado en las estrategias de innovación. Para crecer, una organización debe ser más innovadora que otras similares en base a estrategias de innovación (nuevos productos, nuevos clientes, nuevos mercados, nuevos negocios, nuevos canales).

- **El VMA, Valor de Mercado Añadido, se basa en estrategias de recursos**

  El eje Z refleja el futuro, el VMA, basado en las estrategias de recursos. Para tener un VMA positivo (valor presente de los beneficios económicos futuros), una organización necesita tener beneficios económicos positivos futuros y crecimiento como consecuencia de tener mejores recursos que organizaciones similares, basados en sus estrategias de recursos, que apoyan sus futuras estrategias competitivas y de innovación.

  El VMA refleja el futuro, lo que los inversores están dispuestos a pagar por la empresa por encima de su valor contable, basándose en la expectativa de que la empresa puede generar beneficios económicos positivos y crecimiento en el futuro.

  El VMA es la parte más significativa del valor económico de las organizaciones modernas. El 90% del valor de mercado de empresas como Microsoft o Apple es su VMA.

La Figura 7 presenta el marco de análisis que utilizaremos en este capítulo para vincular la gestión estratégica con la creación de valor económico.

La Figura 7 muestra las correlaciones explicadas anteriormente: el eje X mide los beneficios económicos (rendimiento del capital invertido - coste de oportunidad del capital) en función de las estrategias competitivas; el eje Y mide el crecimiento en función de las estrategias de innovación; y el eje Z refleja el futuro, el VMA, en función de las estrategias de recursos.

Este gráfico es tridimensional; sin embargo, para simplificar, el resto de este volumen reflejará solo dos dimensiones: los beneficios económicos y el crecimiento.

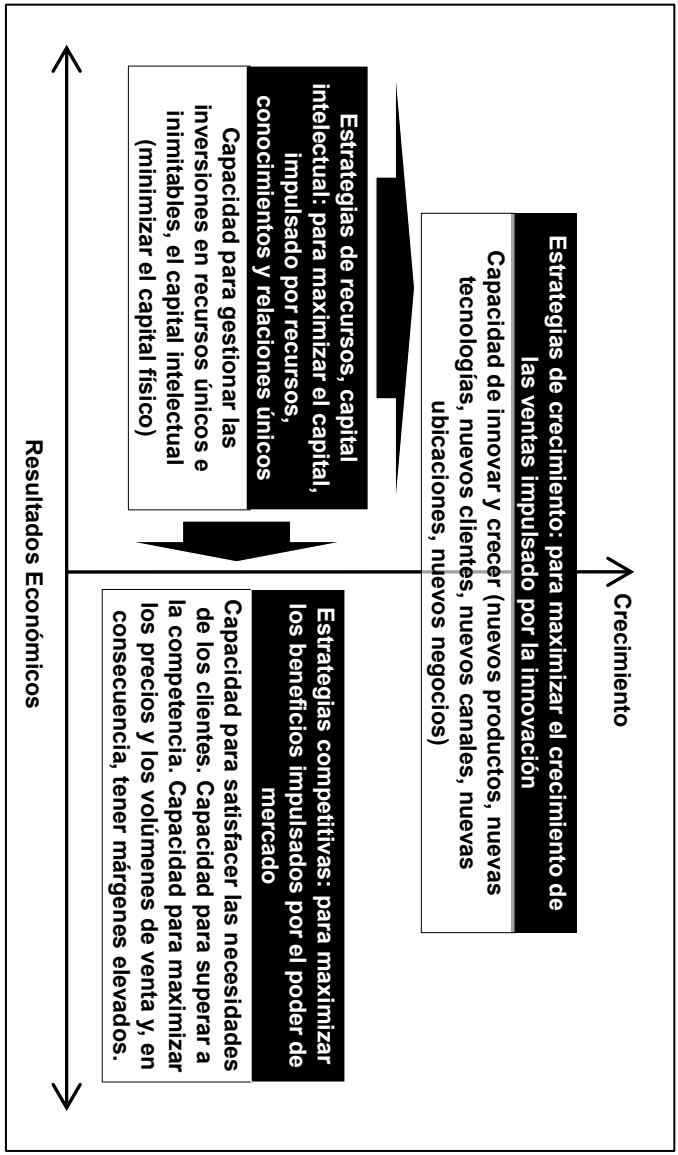


Figura 8 Las métricas del EVA introducen pensamiento crítico en la gestión estratégica

Ejemplo ilustrativo. Integrando y simplificando la gestión estratégica

El modelo EVA permite enmarcar la gestión estratégica e integrarla con las estrategias funcionales: marketing, operaciones, organizaciones, recursos humanos, finanzas, planificación estratégica y negocios internacionales, entre otras.

La Figura 9 representa las posibles estrategias de Starbucks alineadas con la creación de valor económico mediante el modelo EVA. La creación de valor económico y las estrategias de Starbucks de este ejemplo han sido elaboradas por mí y no pretenden describir la realidad de Starbucks.

La Figura 9.1. presenta la simulación financiera mencionada anteriormente, mostrando cómo Starbucks puede tener unos beneficios económicos del 20%, un crecimiento anual de su capital operativo del 10% y un capital intelectual VMA de 8,4x (valor de mercado de 118 bn$/valor en libros de 14 bn$), lo que sitúa a Starbucks en el cuadrante de altos beneficios económicos (a la derecha del gráfico), alto crecimiento (en la parte superior del gráfico) y alto capital intelectual (la tercera dimensión del gráfico tridimensional que se refleja en los años futuros).

La Figura 9.2. muestra cómo los altos beneficios económicos reflejan estrategias competitivas y de marketing muy exitosas: fuerte diferenciación, satisfacción del cliente, excelente calidad, variedad, calidad del servicio, ambiente, rapidez del servicio, marca, ubicaciones, publicidad, medios de comunicación social digitales, relaciones, educación del consumidor y música.

La Figura 9.3. muestra cómo el alto crecimiento de las ventas refleja una estrategia de innovación muy exitosa: restaurantes, canales y productos nuevos, expansión internacional y asociaciones.

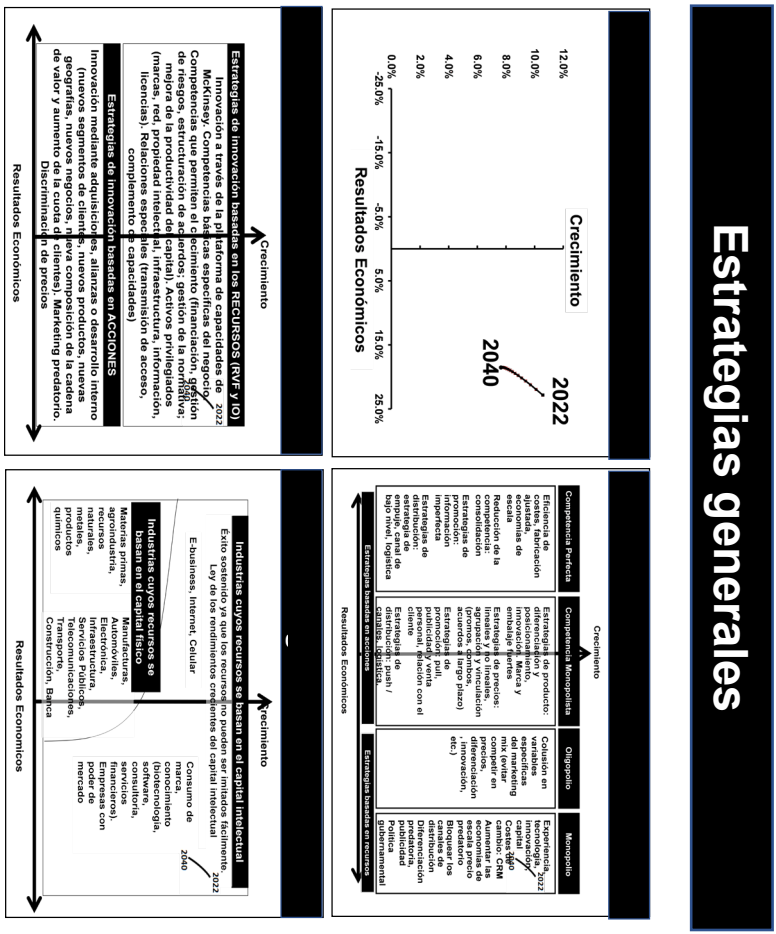


Figura 9 Ejemplo. La conexión entre estrategias y resultados futuros simulados de Starbucks (creación de valor económico)

La Figura 9.4. muestra cómo un elevado capital intelectual refleja una estrategia de recursos muy exitosa: excelente abastecimiento y logística global, proveedores, apoyo a los agricultores, bienes inmuebles, instalaciones de tostado, franquicias, asociaciones, canales, cultura de marca, responsabilidad social y tecnología de la información superior.

Una vez establecidas las tres estrategias generales, es posible definir las estrategias funcionales.

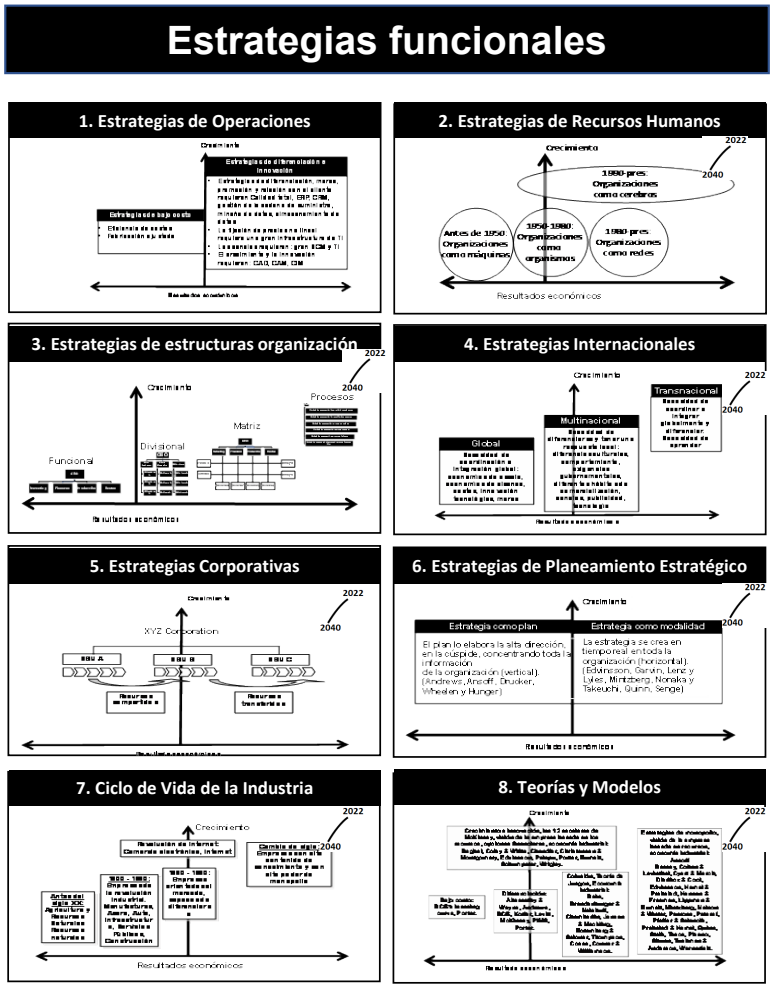


Figura 10 Ejemplo: gestión estratégica y creación de valor económico de Starbucks.

La Figura 10 muestra las estrategias funcionales recomendadas para Starbucks y las teorías que las soportan: 10.1. Estrategias de operaciones, 10.2. Estrategias de recursos humanos, 10.3. Estrategias de organización, 10.4. Estrategias

internacionales, 10.5. Estrategias corporativas, 10.6. Estrategias de planificación estratégica, 10.7. Ciclo de vida de la industria, y 10.8. Principales teorías y modelos.

La Figura 10.1 muestra cómo la estrategia de operaciones de Starbucks refleja la necesidad de apoyar las estrategias de diferenciación, la marca, la promoción, la relación con los clientes, la relación con los empleados, los socios estratégicos, que requieren calidad total, ERP, CRM, la gestión de la cadena de suministro, la minería de datos y el almacenamiento de datos.

La Figura 10.2 muestra cómo la estrategia de recursos humanos exige una organización «orgánica», sensible a los gustos de los consumidores, capaz de observar, escuchar y complacer a los clientes que esperan una experiencia hogareña y pasar un rato agradable. También exige una organización «en red», que la vincule internamente y con los proveedores de café y otros productos, y una organización «cerebral», capaz de ser creativa e innovadora.

La Figura 10.3 muestra cómo estas estrategias demandan una estructura organizativa que combine una estructura funcional (organización orgánica), matricial (organización en red) y de procesos (organización cerebral, que integra las funciones en los procesos).

La Figura 10.4 muestra la necesidad de Starbucks de una estrategia transnacional, que combina una necesidad global (el café es un producto básico, la tecnología y algunos alimentos son estándar) con un enfoque multinacional (algunos alimentos deben depender de los gustos de cada país).

La Figura 10.5 muestra una estrategia corporativa que exige sinergias, el compartir y el transferir competencias.

La Figura 10.6 muestra cómo la estrategia de planificación estratégica refleja la necesidad de una planificación que surja de

toda la organización, aprovechando los conocimientos y las relaciones de todos los empleados.

La Figura 10.7 muestra el ciclo de vida de la industria, cómo Starbucks se impone a base de transformarse en una organización de recursos únicos: conocimiento y relaciones.

La Figura 10.8 muestra las principales teorías y modelos que sustentan las estrategias de Starbucks basadas en recursos únicos.

Pensamiento crítico y estrategias generales: competencia, innovación y recursos

Este capítulo profundiza en el uso del modelo EVA, vinculando la gestión estratégica con la creación de valor económico. Se utilizan las métricas del modelo EVA para enmarcar la gestión estratégica (estrategias competitivas, de innovación y de recursos), las estrategias funcionales (marketing, operaciones, recursos humanos, organizaciones, planificación, estrategias internacionales) y otros modelos de gestión estratégica (BCG, GE-McKinsey, Miles y Snow) y las teorías de gestión estratégica.

Pensamiento crítico y estrategias competitivas

La Figura 11 muestra cómo el modelo EVA permite enmarcar la conexión entre el entorno competitivo, las estrategias competitivas y los resultados económicos (beneficios económicos):

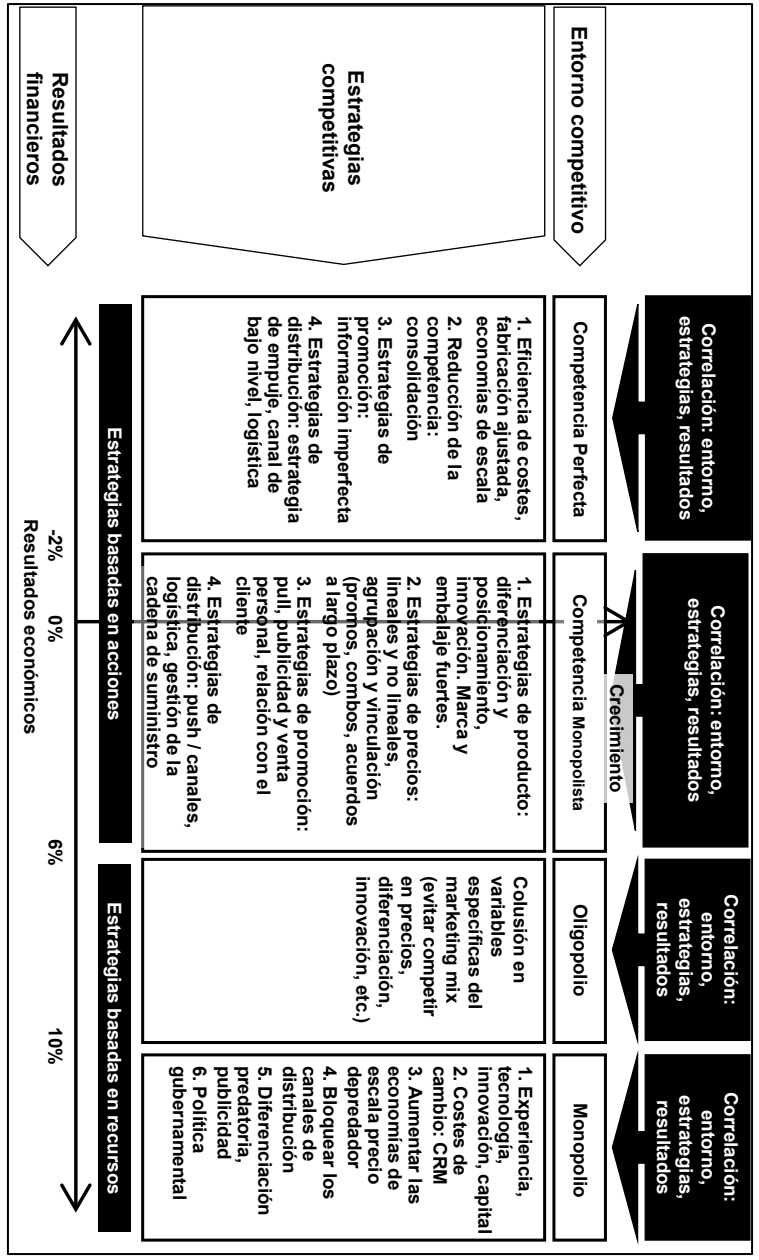


Figura 11 El modelo EVA promueve el pensamiento crítico en las estrategias competitivas

Este gráfico es fundamental: el modelo EVA ayuda a desarrollar pensamiento sistémico y pensamiento crítico, mostrando qué estrategias producen buenos o malos resultados y en qué entornos son eficaces.

El pensamiento sistémico se refleja en la forma en que el modelo EVA conecta los entornos competitivos, las estrategias competitivas y los resultados. El pensamiento sistémico y la métrica EVA permiten desarrollar pensamiento crítico.

El gráfico confirma que las estrategias competitivas basadas en acciones (a la izquierda del gráfico) no tienen un rendimiento significativo en términos de beneficios económicos negativos. En cambio, las estrategias competitivas basadas en recursos (a la derecha del gráfico) tienen unos beneficios económicos muy positivos. Esto confirma la centralidad de los recursos, un tema clave de este volumen, que sostiene la centralidad del capital intelectual medido por el VMA.

A la izquierda del gráfico, por ejemplo, las industrias que operan en competencia perfecta suelen vender productos básicos, como los productos químicos estándar (acero, azúcar y carbón). Sus estrategias buscan reducir los costes. Tienen una rentabilidad muy baja y los beneficios económicos son inferiores al -2%.

Las industrias que operan en competencia monopolística tienen una diferenciación limitada, como por ejemplo, la comida rápida, los productos de higiene personal, los automóviles y los electrodomésticos. Son rubros con una baja rentabilidad y beneficios económicos cercanos al 0%.

Las industrias que funcionan como oligopolios tienen poca competencia, por ejemplo, las colas, la mantequilla de cacahuete y los copos de maíz. Sus rendimientos son mucho más altos y sus beneficios económicos superan el 6%.

Las industrias que funcionan como monopolios, como los sistemas operativos, tienen una rentabilidad muy alta, con beneficios económicos superiores al 10%.

Competencia perfecta: entornos, estrategias y resultados

La Figura 11 muestra cómo las organizaciones que operan en competencia perfecta (a la izquierda del gráfico) tienden a tener una baja rentabilidad (beneficios económicos inferiores al -2%).

Los sectores típicos que operan en competencia perfecta son materias primas, agroindustria, recursos naturales, metales y productos químicos.

Dado que las organizaciones en competencia perfecta no pueden determinar los precios (los mercados los determinan) y los productos no pueden diferenciarse, las estrategias competitivas clave consisten en mantener los costes bajos mediante el aumento de la eficiencia, la fabricación ajustada o la generación de economías de escala.

Para reducir la intensidad de la competencia, las empresas deben consolidar el sector mediante adquisiciones o alianzas.

Las estrategias de promoción pueden ser arriesgadas: cuanta más información, más perfecta es la competencia y más poder tiene el cliente para elegir al competidor más agresivo.

Las estrategias de distribución se limitan a la estrategia de empuje (vender a través de los canales) con un canal de bajo nivel muy frugal, combinado con una logística de bajo coste, que simplifica la distribución y reduce los costes.

Competencia monopólica y estrategias de marketing: entornos, estrategias y resultados

La Figura 11 muestra cómo las organizaciones que operan en competencia monopolística tienen cerca del 0% de beneficios económicos. Sus productos pueden diferenciarse. Sin embargo, esta diferenciación se basa principalmente en acciones que los competidores pueden imitar. A largo plazo, los esfuerzos de inversión no siempre se recuperan debido a la intensa competencia.

Los sectores típicos de la competencia monopolística son la industria manufacturera, la alimentaria, la automotriz, la electrónica, los productos de consumo, el transporte y la banca comercial.

Las estrategias competitivas son las que recomiendan la mayoría de los libros de texto de gestión de marketing. Las de producto se basan en diferenciación y posicionamiento, con marcas y envases identificables por el consumidor. Las de precios permiten fijar precios lineales y no lineales (promociones, combos, acuerdos a largo plazo). Las de promoción están relacionadas con las estrategias de atracción, como la publicidad, la venta personal y la gestión de las relaciones con los clientes. Las de distribución pueden basarse en estrategias de empuje más sofisticadas, como canales de nivel superior con más valor añadido (seguros, asesoramiento, financiación) y una gestión avanzada de la logística y la cadena de suministro.

Competencia oligopolista: entornos, estrategias y resultados

Las empresas que operan en competencia oligopolista suelen tener una mayor rentabilidad (beneficios económicos superiores al 6%). Algunas industrias parecen funcionar como

oligopolios, como las dedicadas a colas, copos de maíz, mantequilla de cacahuete, telefonía móvil, petróleo y algunos productos de marca.

El núcleo de una estrategia de oligopolio es que las organizaciones no compiten en algunos aspectos de la mezcla de marketing, normalmente el precio.

La Figura 11 también muestra que las estrategias de la competencia perfecta y monopolística se basan en las acciones. En cambio, las estrategias de los oligopolios y los monopolios se basan en recursos. El recurso crítico de los oligopolios es su madurez, el conocimiento y la capacidad de los actores para evitar la competencia.

Monopolio: entornos, estrategias y resultados

Las empresas que operan como un monopolio puro tienen una rentabilidad aún mayor (beneficios económicos superiores al 10%). Las empresas monopolistas típicas parecen ser Microsoft (en Windows y Office), Intel (en algunos productos), algunas empresas de servicios públicos con protección de mercado, algunas empresas farmacéuticas (en productos protegidos por patentes) y otras.

Las estrategias monopólicas se basan en recursos únicos e inimitables. Cuanto mejores sean estos recursos, mayores serán las barreras de entrada. La palabra «recursos» tiene aquí un significado más amplio. Refiere a la experiencia, tecnología, innovación, capital, a las relaciones con los clientes o los canales, a los costes de cambio de los clientes de economías de escala o de alcance, al control de los canales, a una imagen sólida, a una política gubernamental como las patentes o la protección del mercado, a los servicios públicos, etc.

En algunos casos, los nuevos participantes son inevitables, y en esos casos, un monopolista debe suavizar la competencia y jugar una estrategia oligopolista de «colusión amistosa».

Ejemplo ilustrativo. Estrategias competitivas de Starbucks

La Figura 12 presenta mi opinión sobre las proyecciones financieras y las estrategias competitivas de Starbucks.

Estas proyecciones financieras muestran que Starbucks tiene unos beneficios económicos del 20% para los próximos años, resultado de sus estrategias competitivas: fuerte diferenciación, satisfacción del cliente, excelente calidad, variedad, calidad del servicio, ambiente, rapidez del servicio, marca, ubicaciones, publicidad, medios de comunicación social digitales, relaciones, educación del consumidor, música.

La Figura 12 refleja un ejercicio de pensamiento crítico. Se trata de un mapa que conecta el entorno, las estrategias y los resultados y que, además, se basa en métricas, el núcleo del pensamiento crítico moderno, y conduce a conclusiones claras.

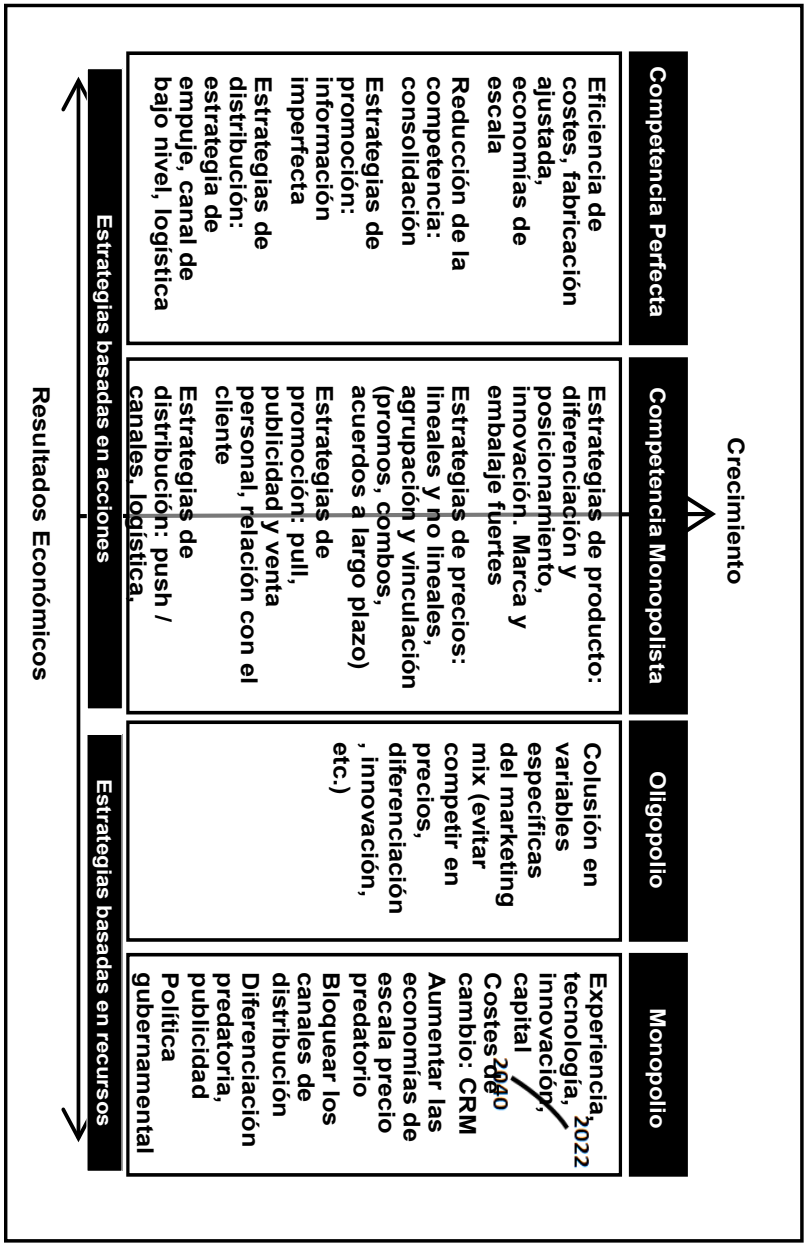


Figura 12 Estrategias competitivas de Starbucks y creación de valor económico (basada en la simulación). El modelo EVA y las estrategias competitivas

Pensamiento crítico y estrategias de innovación

McKinsey ha elaborado un excelente trabajo para analizar las estrategias de crecimiento, «Staircases to growth»,[11] que muestra la centralidad de los recursos.

El modelo EVA permite enmarcar las estrategias de innovación y conectarlas con su capacidad de crear valor económico y con las otras dos estrategias generales: la competitiva y la de recursos.

El modelo EVA permite reformular las ideas que se presentan en el trabajo mencionado más arriba de la siguiente manera: La Figura 13 nos permite visualizar cómo el modelo EVA ayuda a desarrollar el pensamiento sistémico y el pensamiento crítico, mostrando qué estrategias producen buenos o malos resultados financieros y en qué entornos son eficaces.

El pensamiento sistémico se refleja en cómo las estrategias de innovación vinculan los entornos, las estrategias de innovación y los resultados. El pensamiento sistémico y la métrica EVA permiten desarrollar un pensamiento crítico.

El gráfico 13 muestra que las estrategias de innovación basadas en la acción (en la parte inferior del gráfico) no tienen un crecimiento significativo y sostenido. En cambio, las estrategias de innovación basadas en los recursos (en la parte superior del gráfico) sí lo tienen. Esto confirma la centralidad de los recursos, un tema nuclear de este libro, que demuestra la centralidad del capital intelectual medido por el VMA.

---

[11] Baghai, Mehrdad; Coley, Stephen C.; White, David. «Staircases to growth» en *The McKinsey Quarterly* 4 (1996): pp. 38–61.

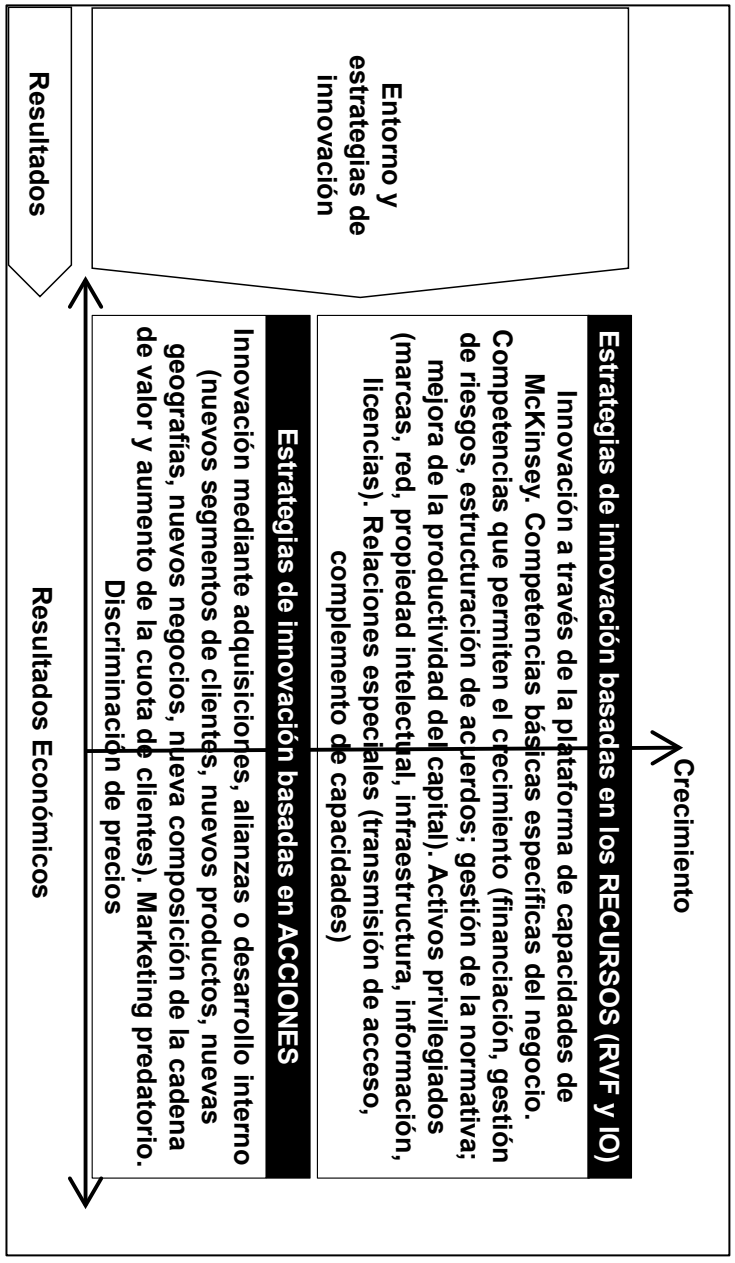


Figura 13 El modelo EVA promueve el pensamiento crítico en las estrategias de innovación

La Figura 13 muestra que el crecimiento con beneficios económicos negativos destruye valor económico. Por lo tanto, la innovación no es aconsejable en entornos de intensa competencia (a la izquierda del modelo EVA) a menos que la empresa espere ganar poder de mercado y, al cabo de un tiempo, pasar a la derecha del modelo con crecimiento y beneficios económicos positivos. El modelo de las estrategias del océano azul sostiene este punto de vista. Es el caso de Apple y Amazon, que, aunque operan en entornos hipercompetitivos, tienen éxito en su estrategia de innovación basada en sus recursos únicos e innovadores.

Ejemplo ilustrativo. Estrategias de innovación de Starbucks

La Figura 14 presenta mi opinión sobre las proyecciones financieras y las estrategias de innovación de Starbucks.

Según ellos, el crecimiento del 10% de Starbucks refleja sus estrategias de innovación: nuevos restaurantes, canales y productos, expansión internacional, nuevos socios y alianzas.

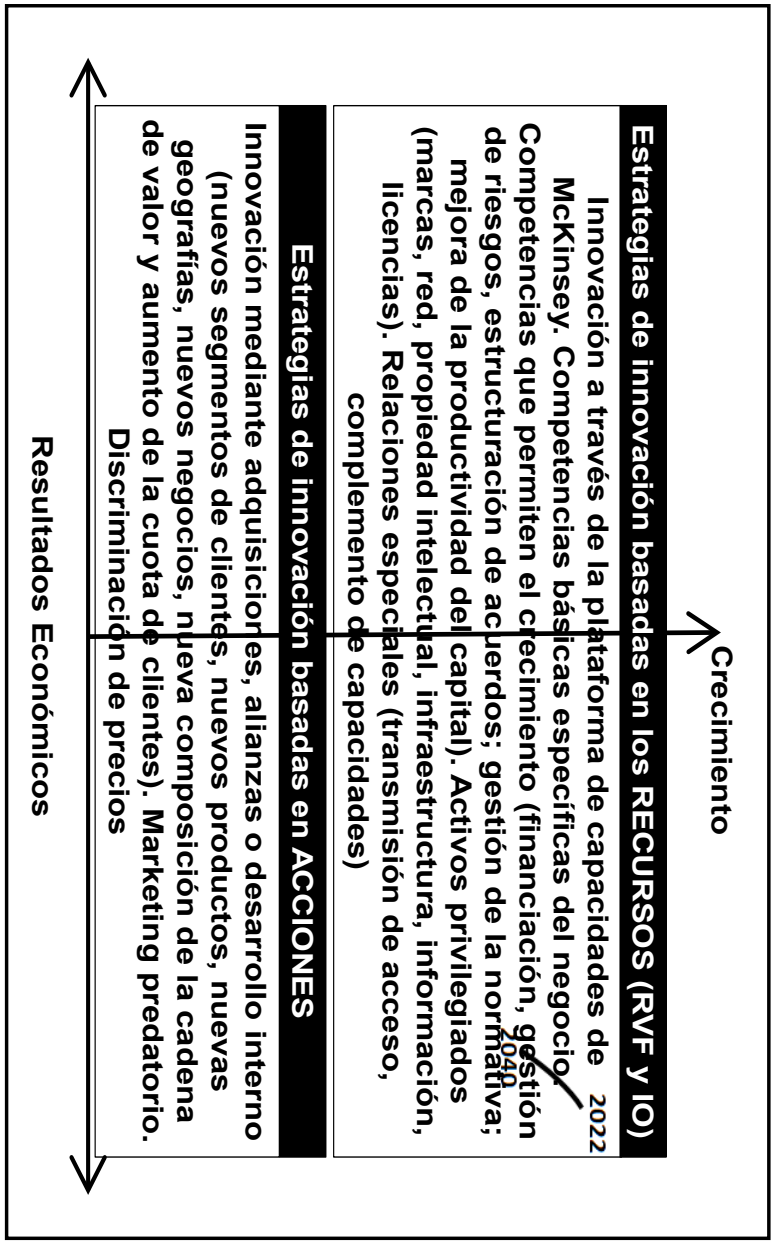


Figura 14 Estrategias de innovación de Starbucks y creación de valor económico (basada en la simulación). El modelo EVA y las estrategias de innovación

Pensamiento crítico y estrategias de recursos

Las estrategias de recursos son una parte esencial de la creación de valor económico en la gestión estratégica, basada en su poder para ayudar a predecir el futuro de una organización.

En primer lugar, la Figura 11 muestra cómo los recursos son la columna vertebral de las estrategias competitivas, en tanto que la Figura 13 muestra cómo también lo son de las estrategias de innovación.

En segundo lugar, el valor económico de una empresa se basa en sus recursos, el capital físico y el capital intelectual (conocimientos, relaciones y procesos).

El capital intelectual es la clave del éxito de las estrategias de competitividad e innovación, genera una mayor rentabilidad y crecimiento de las ventas.

El capital intelectual es la base del valor de los activos intangibles de una organización

Leif Edvinsson explica el papel del capital intelectual, que sustenta la parte intangible del valor económico de la organización. Se basa en su trabajo de transformación de Skandia en una próspera organización internacional:

> Skandia divide el valor de mercado en capital financiero y capital intelectual. El capital intelectual se divide a su vez en capital estructural (definido como lo que se queda en la empresa cuando la gente se va a casa: marcas, marcas comerciales, procedimientos de procesos escritos, etc.) y capital humano (todo lo que se queda en la empresa).

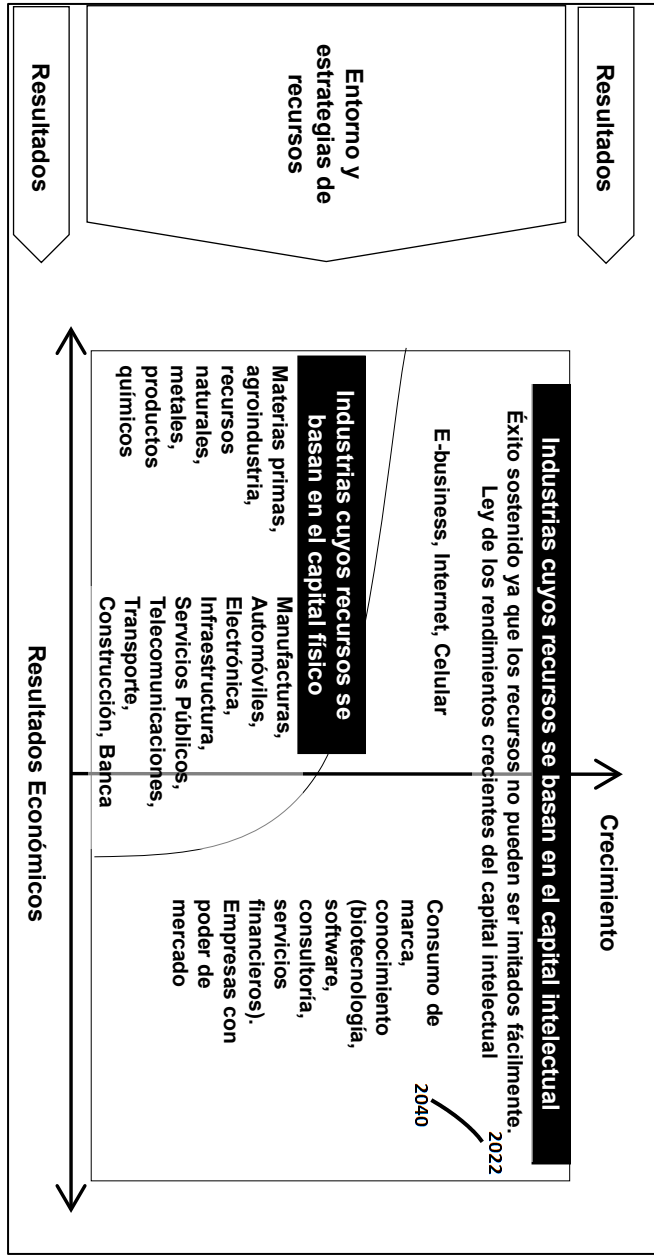


Figura 15 El modelo EVA promueve el pensamiento crítico en las estrategias de recursos

> El capital estructural incluye el capital de los clientes y el capital organizativo, que representan el enfoque externo e interno, respectivamente, del capital estructural. El capital organizativo se compone de la innovación y el capital de proceso. El capital de proceso es la suma de lo formalizado dentro de la empresa: manuales, mejores prácticas, recursos manuales, recursos intrared, bibliotecas de proyectos, forman parte del capital. El capital de innovación es el que crea el éxito del mañana: es la fuente de renovación de toda la empresa, e incluye los activos y la propiedad intelectual.[12]

- Valor de mercado:
  - Capital financiero.
  - Capital intelectual:
    - El capital humano.
    - Capital estructural:
      - El capital del cliente.
      - Capital de la organización:
        - Capital de proceso.
        - Capital de innovación:
          - La propiedad intelectual.
          - Activos intangibles.[13]

Sobre esta base, Edvinsson formuló el modelo de capital intelectual:

---

[12] Edvinsson, Leif; Roos, Johan; Roos, Goran; Dragonetti, Nicola Carlo. *Intellectual Capital. Navigating the New Business Landscape*. Londres. Macmillan Press. 1997. p. 29.

[13] Ibíd. p. 29.

> El capital intelectual es el valor intangible de una empresa, del que la propiedad intelectual no es más que un componente. Abarca a las personas de la organización (capital humano), el valor inherente a sus relaciones (capital relacional) y lo que queda cuando los empleados se van a casa (capital estructural). El término se utiliza en el mundo académico en un intento de contabilizar el valor de los activos intangibles que no aparecen explícitamente en los balances de las empresas. El capital intelectual suele considerarse un activo oculto. Puede definirse en términos generales como todos los recursos de información de que dispone una empresa y que puede utilizar para obtener beneficios, ganar nuevos clientes, crear nuevos productos o mejorar el negocio. A medida que la tecnología y la mejora de los procesos se conviertan en un factor diferenciador dentro de la empresa moderna, es probable que el capital intelectual se convierta en una fuerza aún mayor en el mercado.[14]

Las ventajas del capital intelectual impulsan el valor económico de las organizaciones

Según Edvinsson, el capital intelectual evolucionó secuencialmente:

> En la evolución del capital intelectual ha habido hasta ahora cuatro fases distintas:
>
> La primera fase se centró en la visualización de los intangibles desde la perspectiva de los informes. Esto se ve en el prototipo de contabilidad complementaria de

[14] Edvinsson, Leif; Malone, Michael S. *Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. Nueva York. Harper Business. 1997. p. 146.

> Skandia, y ahora lo piden organizaciones como la Comisión de Valores y Bolsa (SEC) y el Consejo de Normas de Contabilidad Financiera (FASB) de EE.UU. y el gobierno danés.
>
> La segunda fase se refiere a la inyección de capital humano, a menudo denominada adición de competencias o gestión del conocimiento. Se trata de las aspiraciones y el potencial de los nuevos nómadas del conocimiento. Tiene que ver tanto con la búsqueda de talentos que hay que incorporar —mediante fusiones entre empresas, por ejemplo— como con la eficacia de la gestión del conocimiento y la instalación de sistemas de conocimiento basados en las TI.[15]

Edvinsson explica la interacción entre estos tres recursos, destacando el efecto de palanca entre ellos, que, en lugar de ser 1+1=2 tiene un efecto multiplicador que describe como 1+1=11.

> La tercera fase es la transformación sistemática del capital humano en capital estructural como multiplicador, con un potencial de beneficio mucho más sostenible para la organización. Se trata de un enfoque perfeccionado, basado en la segunda fase, pero centrado en el empaquetamiento del conocimiento en recetas multiplicadoras que se comparten globalmente y con rapidez, como los emergentes intercambios de conocimiento, como www.knexa.com. Esto cambia el enfoque del liderazgo del capital humano al capital estructural como multiplicador de los talentos humanos. Es el cambio hacia el crecimiento

---

[15] Edvinsson, Leif. *Corporate Longitude. What you need to know to navigate the knowledge economy*. Financial Times Prentice Hall. 2002. pp. 93-94.

> colectivo del capital estructural, a menudo simplificado al intercambio de conocimientos. (El intercambio de conocimientos es tan importante que es uno de los tres únicos procesos empresariales —junto con la asignación de recursos y personas— de los que el CEO de GE, Jack Welch, se mostró feliz de asumir la responsabilidad). Estas recetas de conocimiento están llamadas a convertirse en los nuevos productos básicos de exportación mundial, en lugar de los flujos de mercancías.
>
> La cuarta fase es la inyección de capital estructural de una fuente externa. Esto tiene un efecto turbo en la maximización del capital intelectual. Combina diferentes tipos de constelaciones de capital estructural para la cocreación de nuevas oportunidades. Se centra en el espacio empresarial de cocreación, el espacio único de imaginación y estiramiento organizativo donde el capital humano y el capital estructural. Esta fase consiste en compartir y alquilar el capital estructural invisible de cada uno.[16]

El coste marginal de cada nueva combinación de recursos de capital intelectual es muy bajo, pero el potencial de generar nuevos ingresos es significativo.

El capital físico sigue la ley de los rendimientos decrecientes (cuanto más se invierte, menos produce). Se desgasta y se deteriora. Puede ser imitado rápidamente, lo que lleva a la industria a la competencia perfecta.

El capital intelectual, en cambio, puede reproducirse sin mucha inversión adicional (el coste de producción de un nuevo Microsoft Windows, que se vende a varios cientos de dólares, es el coste de un CD, entre otros, mientras que el coste de

---

[16] Ibíd. pp. 93-94.

producción de una tonelada de acero, con un elevado capital físico, no es muy inferior a su precio).

El capital intelectual puede crecer de forma constante con las inversiones (por eso el valor de mercado de Microsoft es diez veces superior a su valor contable, mientras que, en el caso de US Steel, el valor de mercado es tres veces superior a su valor contable).

El capital intelectual no se desgasta como el capital físico. Al contrario, el conocimiento y las relaciones pueden crecer sin límite. Cuando Rover y Honda establecieron una alianza estratégica hace unas décadas, Honda se alió con Rover y recibió gran parte del capital intelectual, los conocimientos y las relaciones de Rover en el mercado europeo, lo que le ha permitido crecer desde entonces.

Ejemplo ilustrativo. Estrategias de recursos de Starbucks

La Figura 16 es otro de los pilares de este volumen. Muestra que las empresas con beneficios económicos y crecimiento positivos tienen un elevado capital intelectual, definido como capital humano, capital social y capital estructural.

La Figura 16 es muy ilustrativa porque la primera impresión sería que cualquier productor de café debería estar en la parte inferior izquierda del gráfico. Dado que el café forma parte de la agroindustria, el café es una mercancía, un *commodity*, con bajos márgenes y poca capacidad de crear capital intelectual. Sin embargo, Starbucks está en la parte superior derecha del gráfico, con un capital intelectual basado en sus estrategias de recursos. Por lo tanto, basándose en sus estrategias de recursos, una empresa puede crear valor económico, superando el hecho de estar en una industria que no crea valor económico.

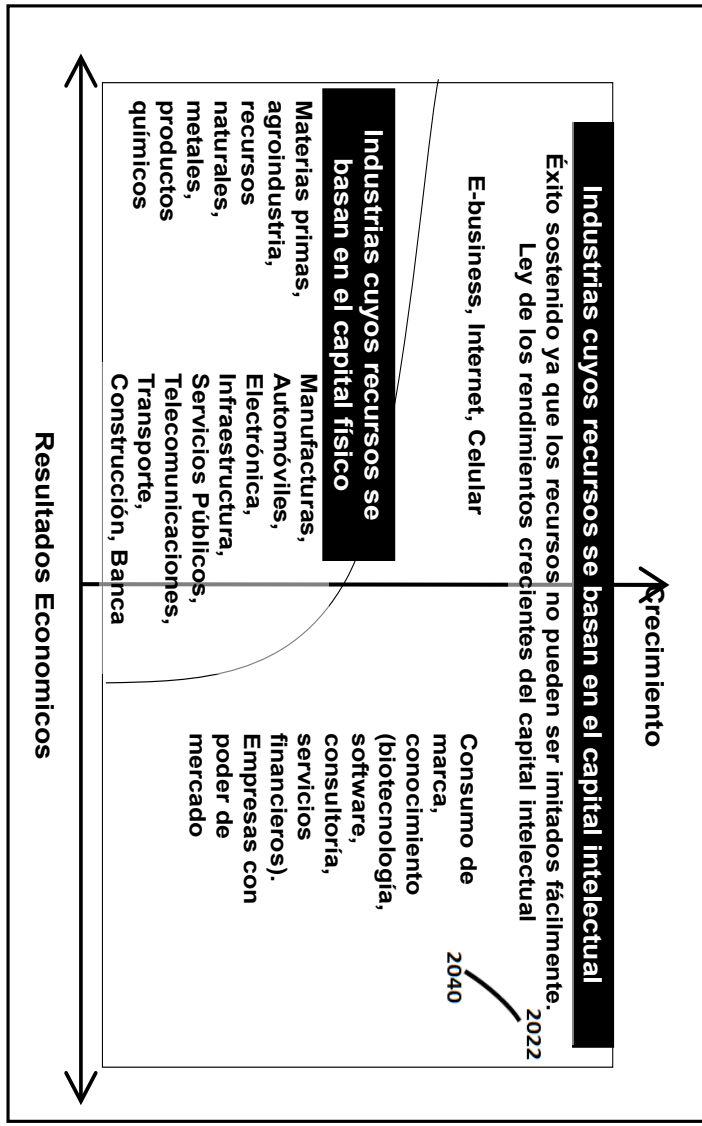


Figura 16 Estrategias de recursos de Starbucks y creación de valor económico (basada en la simulación). Recursos únicos de Starbucks frente a la industria del café

Pensamiento crítico en la línea de tiempo de la industria

El modelo EVA ayuda a analizar la línea de tiempo de las industrias, que depende del entorno, las estrategias y los resultados, lo que constituye una fuente de pensamiento crítico e interdisciplinario, que integra y simplifica la gestión estratégica.

A la izquierda de la Figura 17, con beneficios económicos negativos y bajo crecimiento, el primer grupo refleja las industrias que existían antes del siglo XX y que se han convertido en industrias maduras. La alta competencia ha transformado sus productos en *commodities*, productos estándar, y ha hecho que sus precios sean similares a sus costes marginales. Su estrategia competitiva es de bajo coste y su capacidad de crecimiento superior es limitada.

El segundo grupo (1900-1960) refleja las grandes fábricas con importante capital físico y baja capacidad de diferenciación, lo que genera sus bajos beneficios económicos.

El tercer grupo (1960-1980) refleja las empresas orientadas al mercado. El marketing moderno influye mucho en sus estrategias, con unos beneficios económicos cercanos al 0% porque se basan en acciones y son fácilmente imitables por los competidores.

El siguiente grupo del gráfico es el de las industrias fuertemente afectadas por la nueva economía. Aunque crecen rápidamente, no todas pueden crear valor económico debido a los altos niveles de competencia y a la baja capacidad de diferenciación.

El último grupo, situado a la derecha de la Figura 17, representa a las empresas con recursos únicos, alto capital intelectual, alto poder de mercado o alta capacidad de colusión con sus competidores. En consecuencia, su singularidad les permite tener buenos beneficios económicos.

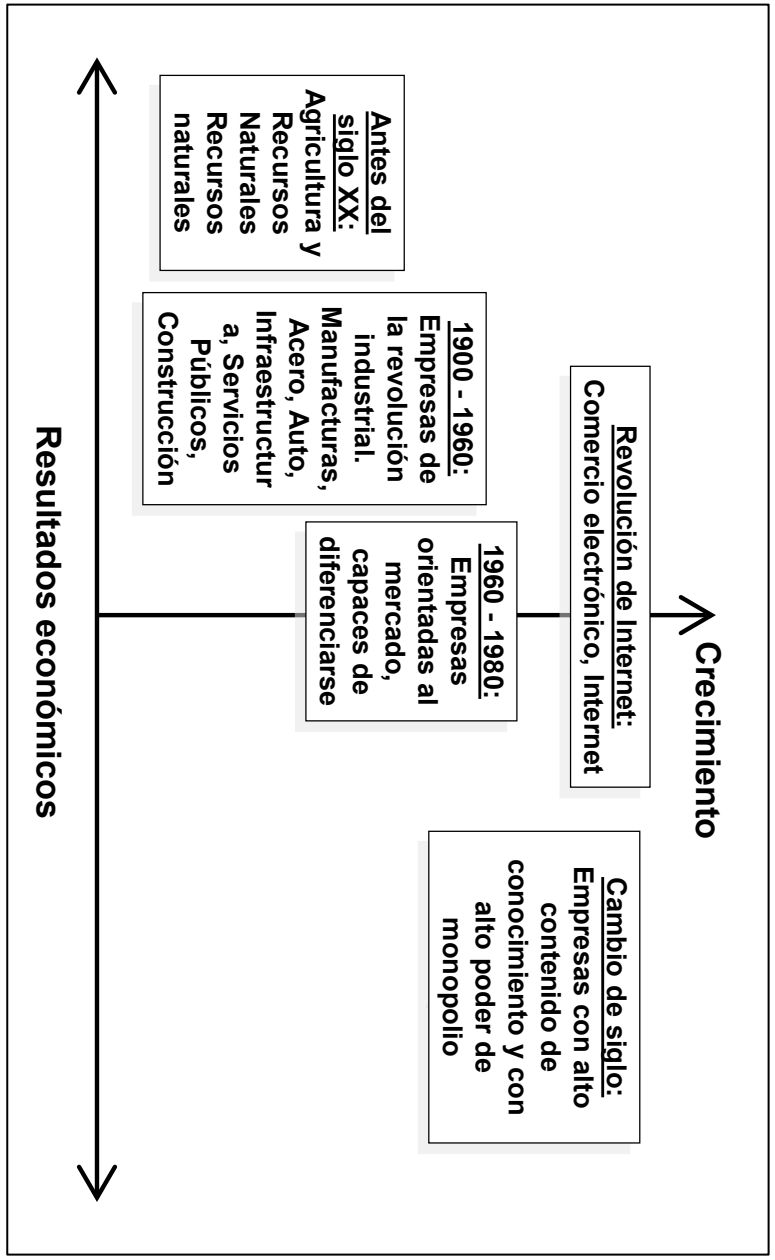


Figura 17 El modelo EVA promueve el pensamiento crítico enmarcando la línea de tiempo de la industria

Pensamiento crítico en la disciplina de la gestión estratégica

El modelo EVA ayuda a analizar el pensamiento de muchos autores, teorías y modelos de gestión estratégica, que también dependen del entorno, las estrategias y los resultados, lo que constituye una fuente de pensamiento crítico e interdisciplinario, que integra y simplifica la gestión estratégica.

En el lado izquierdo de la Figura 18, las principales teorías y modelos están relacionados con las industrias de productos básicos, los entornos de competencia perfecta, las estrategias de bajo coste y los beneficios económicos negativos. Como la mayoría de estas organizaciones operan en industrias tradicionales, los productos se han transformado en *commodities* después de muchos años, alcanzando niveles similares de eficiencia de costes. La competencia basada en la reducción de costes ha conducido a un entorno de competencia perfecta, con productos que son *commodities* y precios bajos, lo que resulta en bajos beneficios económicos.

En la parte media baja del gráfico, durante los años 60 y 70, las teorías y los modelos prescriben la diferenciación para reducir la competencia y aumentar la rentabilidad. El término «diferenciación» consolida un conjunto de teorías para producir una competencia monopolística. Pero a finales de los años 70 quedó claro que las acciones estratégicas de la competencia monopolística tenían una eficacia limitada: es costoso aplicar dichas estrategias y, al estar basadas en acciones, es relativamente fácil que los competidores las imiten. Como los márgenes son limitados, los beneficios económicos para estos casos son cercanos al 0%.

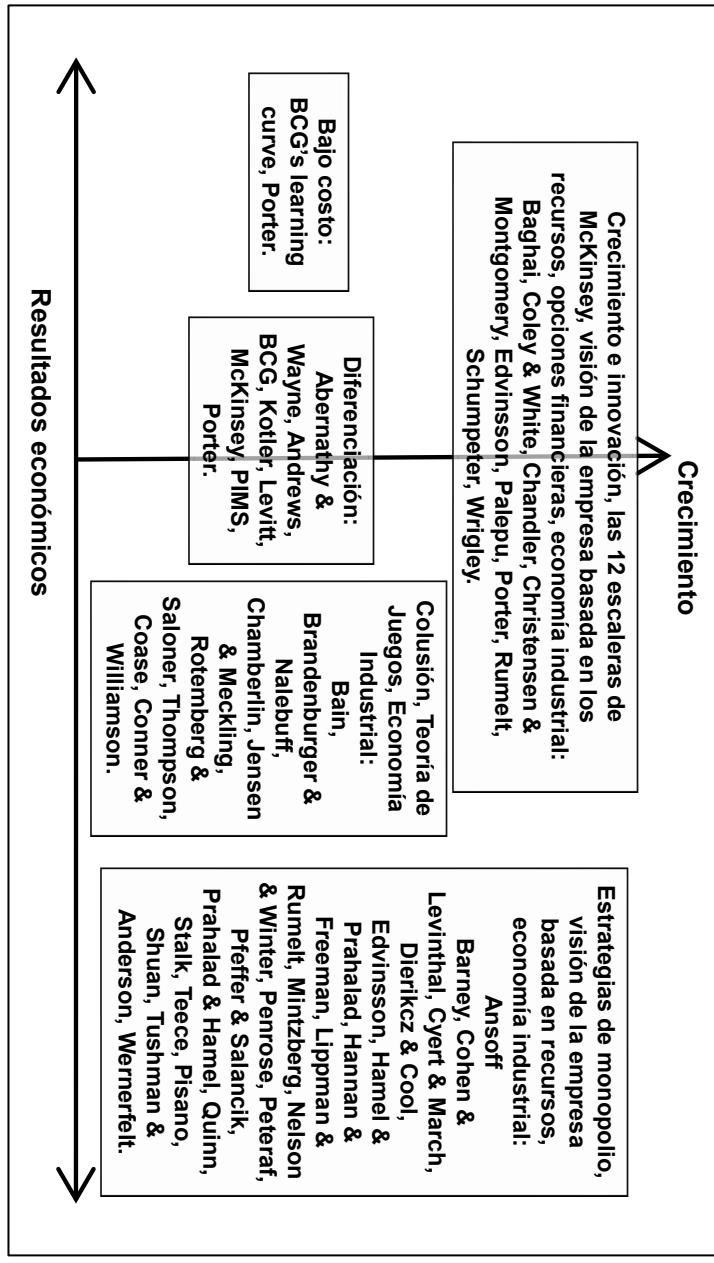


Figura 18 El modelo EVA promueve el pensamiento crítico enmarcando las teorías de gestión estratégica y el pensamiento de autores referentes en la materia

Las teorías y modelos de los dos grupos siguientes —situados a la derecha de la Figura 18— se basan en la organización industrial (OI) y en la teoría de juegos. Se apoyan en estrategias de no competencia para aumentar los márgenes, comunes en el contexto de oligopolio, colusión o desarrollo de alianzas con los competidores para suavizar la competencia, permitiendo mayores beneficios económicos, en torno al 6%.

A la derecha de la Figura 18, las estrategias de monopolio reflejan las teorías y modelos presentados por las organizaciones industriales, que se basan en recursos únicos.

En la dimensión vertical de la Figura 18, las estrategias de innovación fueron introducidas por Schumpeter a través de su enfoque de «destrucción creativa». Las acciones estratégicas son costosas y los competidores pueden imitarlas, lo que conduce a la destrucción del valor económico. El modelo EVA muestra que las estrategias de innovación tienen éxito a partir de recursos únicos e inimitables que generan simultáneamente crecimiento y poder de mercado.

De este modo, el modelo EVA permite conectar el pensamiento de muchos autores que trabajan estos temas, las teorías y los modelos de gestión estratégica con el entorno, con otras estrategias y con los resultados.

Pensamiento crítico y estrategias funcionales

Las páginas anteriores presentan las estrategias generales (estrategias competitivas, de crecimiento y de recursos). Las estrategias funcionales (estrategias de operaciones, de recursos humanos, de organización, corporativas y de planificación estratégica) siguen la misma lógica.

Estrategias de operaciones

El modelo EVA ayuda a vincular las estrategias de operaciones con el entorno, las estrategias y los resultados, una fuente de pensamiento crítico e interdisciplinario que integra y simplifica la gestión estratégica.

A la izquierda de la Figura 19, en el cuadrante de beneficios económicos negativos, cuando el bajo coste y la eficiencia son las principales estrategias competitivas, la organización debe centrarse en la eficiencia de costes y la fabricación ajustada como estrategias de operaciones.

A la derecha de la Figura 19, en el cuadrante de beneficios económicos positivos, cuando la diferenciación y la innovación son las principales estrategias competitivas, la organización debe estar integrada en el entorno, esto es, necesita conocer las necesidades de los clientes, lo que hace la competencia y lo que pueden hacer los proveedores de tecnología para tomar decisiones estratégicas. Esto requiere algunas estrategias de operaciones específicas, como la gestión de la calidad total (para orientar los procesos internos al cliente) o recursos de tecnología de la información como la planificación de recursos empresariales (ERP para organizar la información de forma eficiente), la gestión de las relaciones con los clientes (CRM para estar al tanto de las relaciones con los clientes), la gestión de la cadena de suministro (SCM para gestionar el proceso de suministro), la minería de datos y el almacenamiento (para identificar los problemas empresariales que pueden afectar al cliente).

El modelo EVA ayuda a conectar las estrategias de operaciones con el entorno, las estrategias y los resultados.

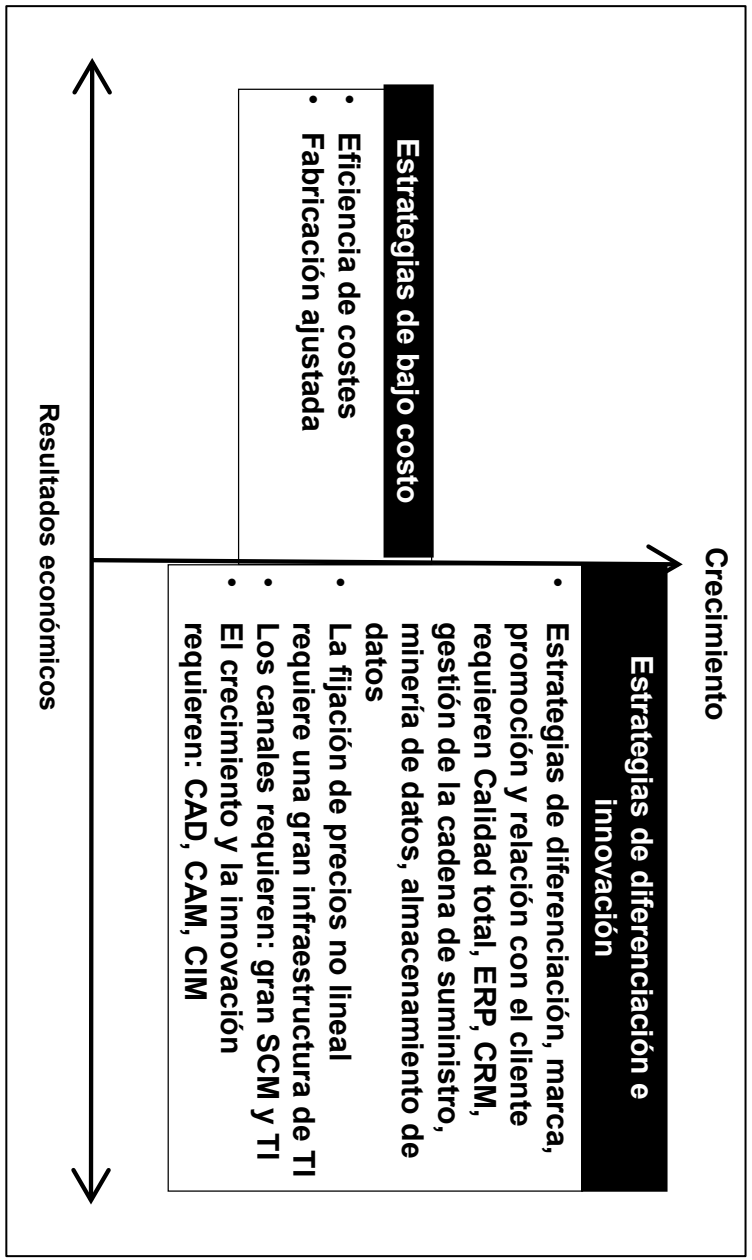


Figura 19 El modelo EVA promueve el pensamiento crítico en las estrategias de operaciones

Estrategias organizativas

El modelo EVA ayuda a analizar las estrategias organizacionales en función de los entornos, las estrategias y los resultados, lo que constituye una fuente de pensamiento crítico e interdisciplinario y permite integrar y simplificar la gestión estratégica.

La Figura 20 enmarca los cuatro modelos de organización propuestos por Gareth Morgan[17] en *Images of Organization*.

A la izquierda de la Figura 20, se ubican las organizaciones como máquinas, en entornos de competencia perfecta, con estrategias de bajo coste y beneficios económicos negativos.

Las organizaciones como organismos son adecuadas para las estrategias de competencia monopolística, que requieren una fuerte orientación al mercado y, en consecuencia, la capacidad de la organización de conectarse con el entorno, para poder conocer, ver y experimentar lo que sienten los grupos de interés; esto genera diferenciación y, en consecuencia, un mejor beneficio económico.

Las organizaciones como redes son adecuadas en entornos oligopolistas, donde las organizaciones siguen estrategias colusivas basadas en el conocimiento de las acciones de los competidores y generan beneficios económicos positivos.

Por último, las organizaciones como cerebros son adecuadas en entornos monopolísticos, con alta innovación y posiblemente alto poder de mercado, lo que lleva a un crecimiento de las ventas y a unos beneficios económicos muy positivos.

Las ideas de Morgan ayudan a enmarcar los tipos de estructuras organizativas en el modelo EVA.

---

[17] Morgan, Gareth. *Images of Organization.* SAGE Publications. 2006.

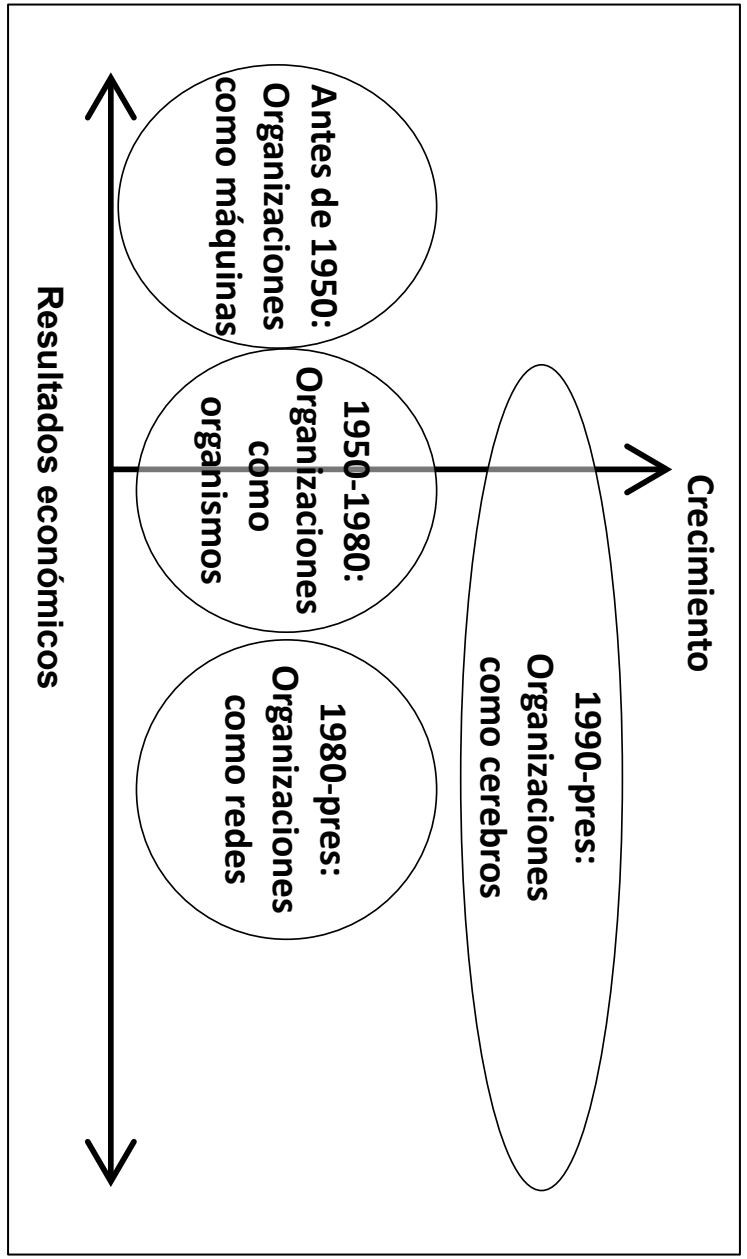


Figura 20 El modelo EVA promueve el pensamiento crítico en las estrategias organizativas

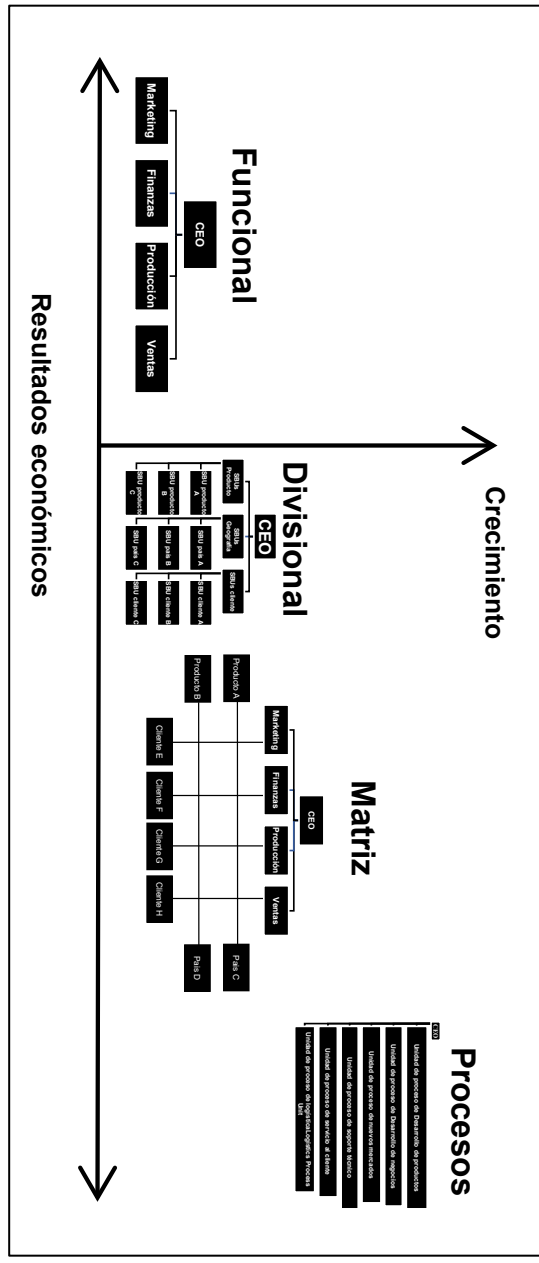


Figura 21 El modelo EVA promueve el pensamiento crítico en las estrategias de estructura organizativa

Como indica la Figura 21, una estructura funcional puede ser muy orgánica para las pequeñas empresas, ya que los vínculos entre áreas pueden ser fuertes, flexibles y adaptables. Sin embargo, la rigidez y la falta de vínculos entre unidades en las grandes organizaciones hacen que esta estructura sea mecanicista.

El modelo EVA ayuda a explicar las ventajas de esta organización mecanicista con la evolución de la industria y las estrategias descritas anteriormente. Esta estructura está diseñada para la eficiencia y es deseable para organizaciones que operan en entornos estables y predecibles, como los ferrocarriles, las materias primas y el suministro de agua. Esta estructura funciona bien en entornos perfectamente competitivos que requieren eficiencia, previsibilidad y bajos costes.

Cuando el entorno estratégico es más competitivo, creciente, innovador, dinámico y sofisticado, y experimenta cambios frecuentes en los productos, la organización debe ser más proactiva, creativa, flexible, inteligente e innovadora. Esto requiere una organización orgánica, como la divisional, la matricial y la de procesos.

Las estructuras divisionales por cliente, ubicación y producto son organizaciones bastante orgánicas, capaces de escuchar, ver, percibir lo que siente el entorno y reaccionar a sus necesidades.

La estructura matricial coordina unidades dentro de otras partes de la estructura, ya sea funcional, divisional o de procesos. La estructura matricial es aún más orgánica que la organización de tipo divisional y cerebral: es adaptable, innovadora, inteligente, flexible, con buena comunicación y creatividad.

La estructura del proceso es un subproducto del concepto de reingeniería, de agrupar varias funciones bajo una persona

o equipo. Esto proporciona un grado de flexibilidad mucho mayor. No es de extrañar que se adapte especialmente a las estrategias de innovación (desarrollo de productos, desarrollo de negocios, nuevos mercados) y a las estrategias competitivas (ganar poder en el mercado a través del servicio al cliente, el soporte técnico y los procesos logísticos).

De este modo, el modelo EVA ayuda a vincular las estrategias de la organización con el entorno, las estrategias y los resultados.

Estrategias corporativas

El modelo EVA ayuda a analizar las estrategias corporativas en función de los entornos, las estrategias y los resultados, lo que constituye una fuente de pensamiento crítico e interdisciplinario, e integra y simplifica la gestión estratégica.

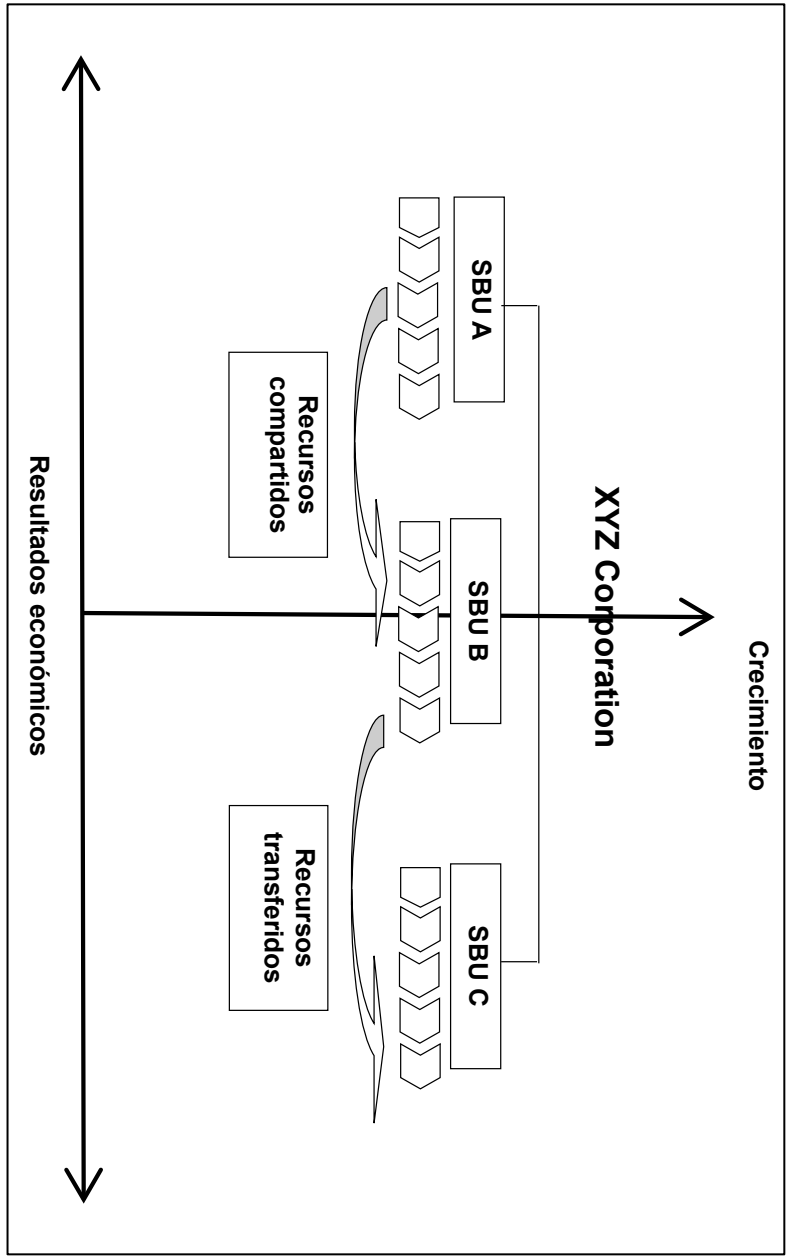


Figura 22 El modelo EVA promueve el pensamiento crítico en las estrategias corporativas

Según la investigación seminal de Michael Porter,[18] «From Competitive Advantage to Corporate Strategy», los beneficios de tener corporaciones con varias unidades estratégicas de negocio (SBU en el gráfico) deben basarse en el impacto de los recursos, alineando la estrategia corporativa con las estrategias de recursos.

Según Porter, una estrategia corporativa puede generar sinergias compartiendo o transfiriendo recursos entre unidades de negocio.

El modelo EVA ayuda a enmarcar este análisis al considerar el impacto de estas sinergias en los beneficios económicos y el crecimiento, considerando cómo los recursos compartidos o transferidos pueden potenciar las estrategias competitivas y de innovación de la organización.

Planificación estratégica

El modelo EVA ayuda a analizar los tipos de planificación estratégica, que también dependen del entorno, las estrategias y los resultados, lo que constituye una fuente de pensamiento crítico e interdisciplinario, integra y simplifica la gestión estratégica.

A la izquierda de la Figura 23, la estrategia forma parte de un plan desarrollado en la cúpula de la organización. Esto es típico en las industrias maduras que operan en entornos estables y predecibles donde es difícil diferenciarse e innovar. Sus beneficios económicos son bajos porque los productos se

[18] Porter, Michael E. «From Competitive Advantage to Corporate Strategy» en *Harvard Business Review* 65, 3 (1987), https://hbr.org/1987/05/from-competitive-advantage-to-corporate-strategy

convierten en productos básicos y, debido a la intensa competencia, las organizaciones tienden a ser muy similares.

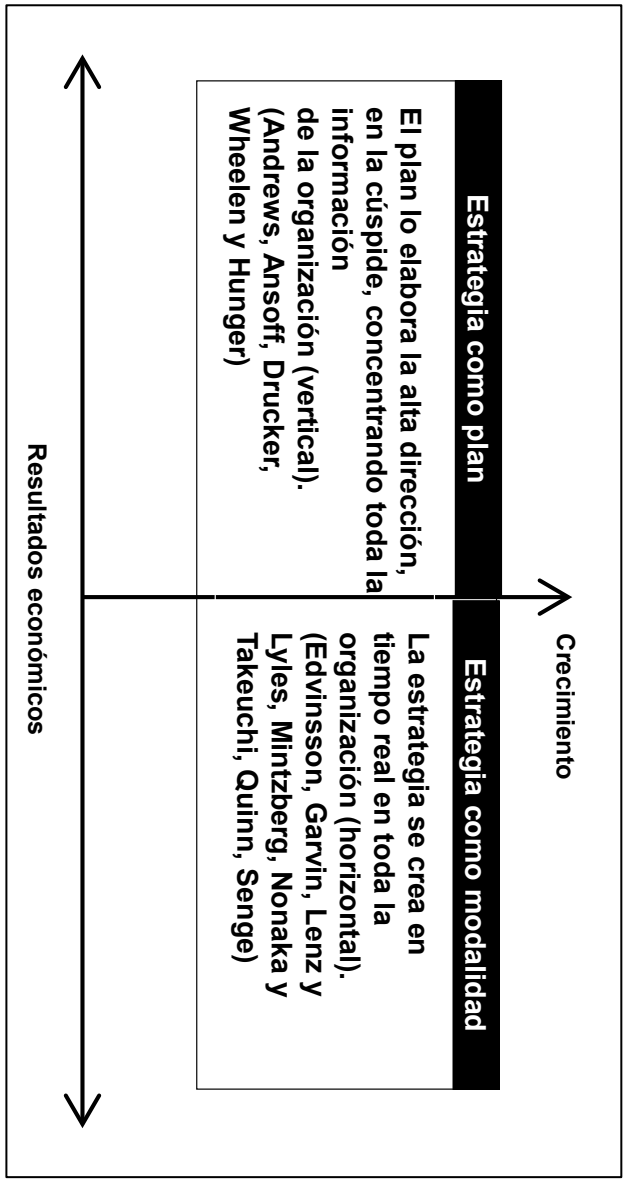


Figura 23 El modelo EVA promueve el pensamiento crítico en la planificación estratégica

A la derecha de la Figura 23, la estrategia se concibe como un patrón. Esto es típico en entornos en los que las empresas requieren una gran diferenciación e innovación, la flexibilidad y la agilidad son cruciales, y el capital intelectual es vital. En entornos de rápida evolución, las variables estratégicas cambian constantemente, y el conocimiento y las relaciones se convierten en recursos críticos necesarios para garantizar el éxito y la supervivencia de una empresa. La planificación estratégica como patrón se refiere a la necesidad de utilizar todo el conocimiento, la experiencia y las relaciones disponibles en toda la organización, generados espontáneamente por los empleados que interactúan con los clientes, los proveedores, los productos y los fabricantes, como una organización orgánica y cerebral.

El modelo EVA ayuda a vincular la planificación estratégica con el entorno, las estrategias y los resultados.

Estrategias internacionales

El modelo EVA ayuda a conectar las estrategias y las organizaciones internacionales con el entorno, las estrategias y los resultados, una fuente de pensamiento crítico e interdisciplinario que integra y simplifica la gestión estratégica.

La Figura 24 muestra cómo el modelo EVA ayuda a analizar las estrategias internacionales:

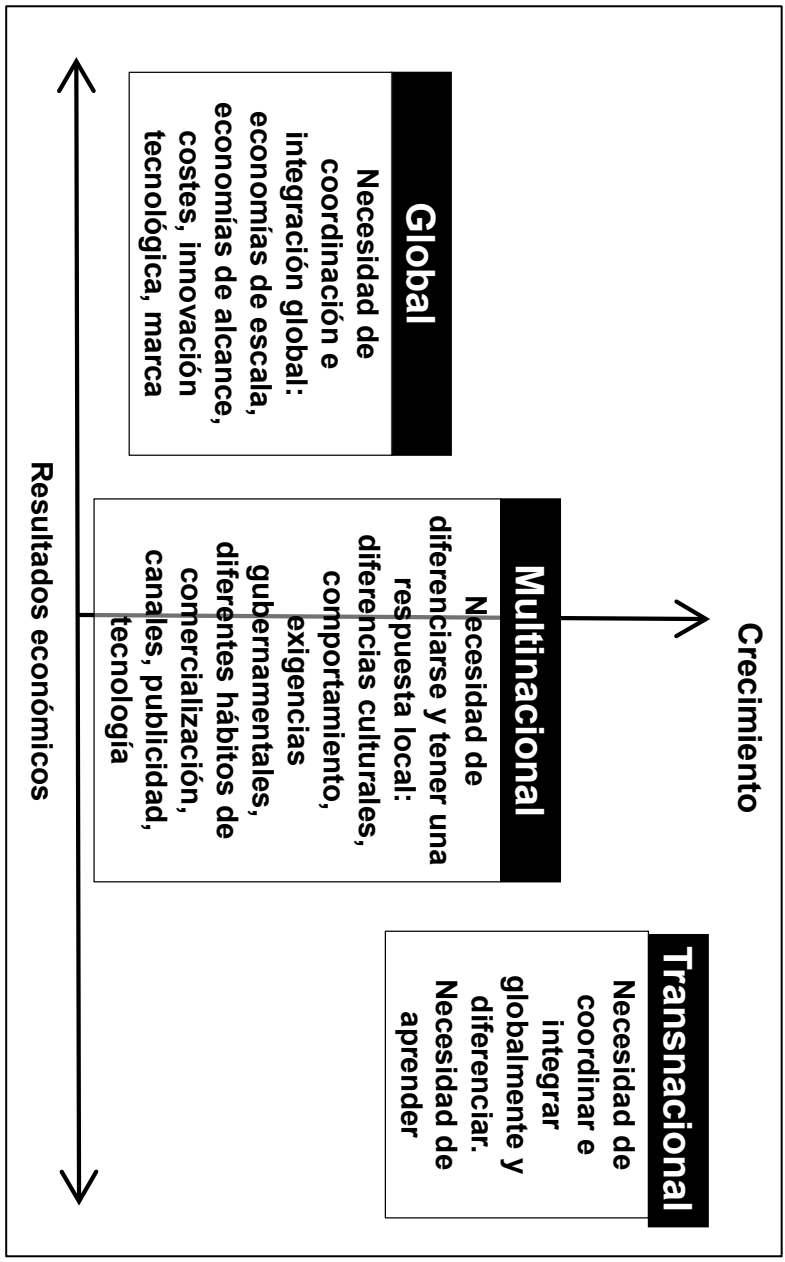


Figura 24 El modelo EVA promueve el pensamiento crítico en las estrategias internacionales

La Figura 25 muestra cómo el modelo EVA ayuda a analizar las organizaciones internacionales:

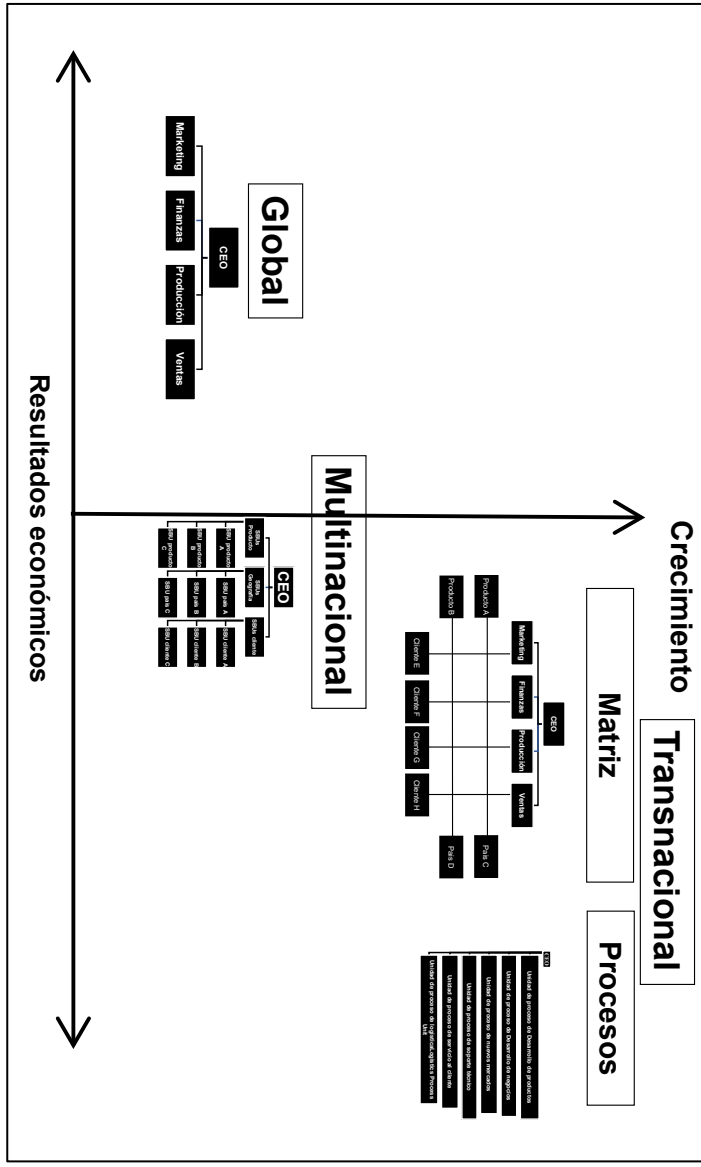


Figura 25 El modelo EVA promueve el pensamiento crítico en las estructuras organizativas internacionales

La Figura 26 muestra cómo el modelo EVA ayuda a analizar las estrategias internacionales de recursos humanos:

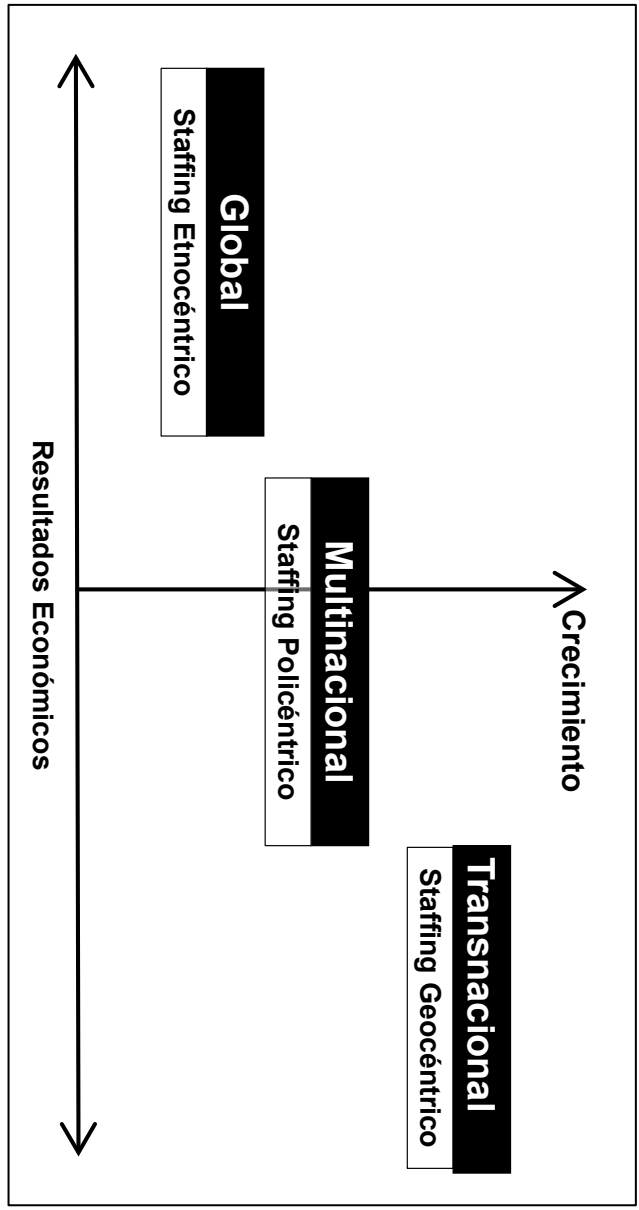


Figura 26 El modelo EVA promueve el pensamiento crítico en las estrategias de recursos humanos internacionales

Las figuras 24, 25 y 26 enmarcan el modelo de gestión transnacional de Bartlett, Ghoshal y Beamish.

A la izquierda de las figuras 24, 25 y 26, las organizaciones globales necesitan tener una importante centralización y coordinación de actividades para lograr economías de escala, mantener la eficiencia global, centralizar funciones, estandarizar productos y reducir los costes de transporte y comunicación. Esta coordinación se consigue mediante una estructura organizativa global basada en una estructura de división de productos. De este modo, las funciones relacionadas con los productos, como el desarrollo de productos, la investigación y el desarrollo, y la fabricación, permanecen centralizadas en un solo lugar.

Las organizaciones multinacionales operan en sectores que requieren una fuerte presencia en cada país para adaptar las estrategias y los productos a las diferencias culturales y sociales, los canales de distribución, las prácticas empresariales y los entornos políticos. Por ejemplo, en sectores como la confección, la alimentación y la cosmética, los distintos países tienen gustos diferentes y, por tanto, la oferta de productos debe adaptarse a estas realidades.

Las organizaciones transnacionales son un híbrido de organizaciones globales y multinacionales. Necesitan coordinar su estrategia y sus operaciones a nivel mundial, y tienen que adaptar sus estrategias a los países en los que operan

El modelo EVA ayuda a visualizar las organizaciones globales como mecánicas con menores beneficios económicos, las organizaciones multinacionales como orgánicas con mayores beneficios económicos, y las organizaciones transnacionales como cerebros con los mayores beneficios económicos.

El modelo EVA ayuda a vincular las estrategias y organizaciones internacionales con el entorno, las estrategias y los resultados.

Ejemplo ilustrativo. Estrategias funcionales de Starbucks

El gráfico 27 presenta mi opinión sobre las proyecciones financieras y las estrategias funcionales de Starbucks.

Según ellos, la estrategia de recursos humanos de Starbucks necesita una organización orgánica que sea capaz de ser sensibles a lo que sienten sus clientes y una organización cerebral que pueda crear conocimiento.

Su planificación estratégica muestra la necesidad de una planificación que surja de toda la organización, aprovechando los conocimientos y las relaciones de todos los empleados.

Su estrategia organizativa refleja la necesidad de incorporar organizaciones de tipo matricial y de procesos, integrando todas las áreas de la empresa, los proveedores y los canales, potenciando procesos clave como la atención al cliente y la innovación.

Su estrategia de operaciones deja en claro que debe apoyar las estrategias de diferenciación, marca, promoción y relación con el cliente, que requieren calidad total, ERP, CRM, gestión de la cadena de suministro, minería y almacenamiento de datos.

Pensamiento crítico y otros modelos de gestión estratégica

En general los modelos de gestión estratégica rara vez vinculan sus recomendaciones al entorno, a todas las estrategias globales, a las funciones y a los resultados. Enmarcarlos en el modelo EVA permite hacer precisamente esto, lo que lo

convierte en una fuente de pensamiento crítico e interdisciplinario que integra y simplifica la gestión estratégica.

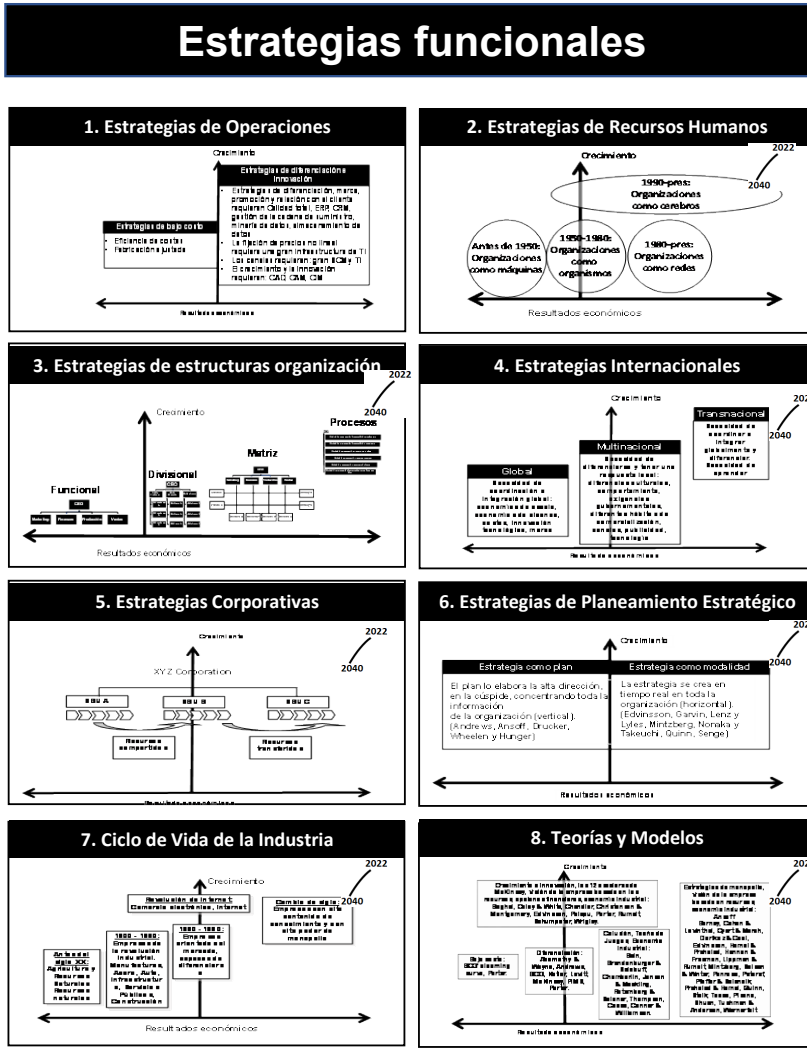


Figura 27 Estrategias funcionales de Starbucks

El FODA y el PESTLE

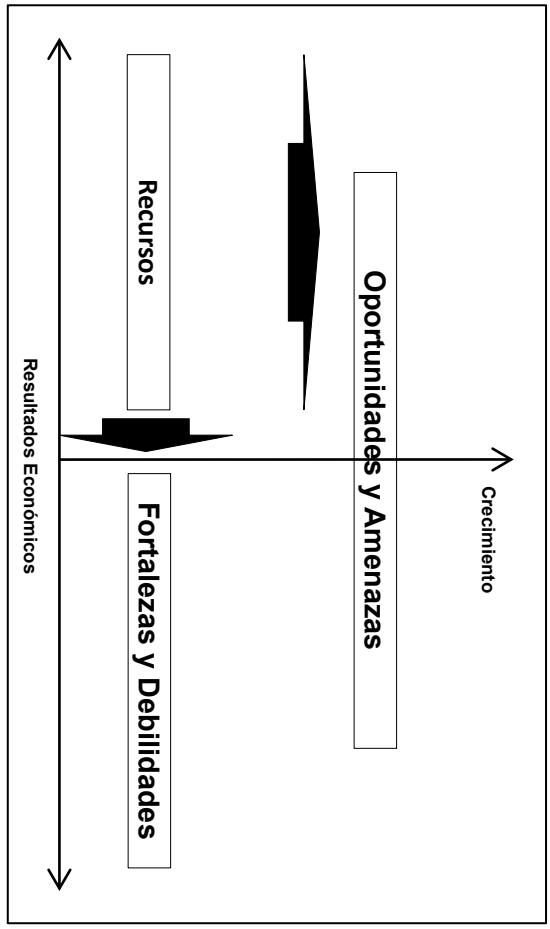


Figura 28 El modelo EVA promueve el pensamiento crítico en las estrategias de contratación internacional

Determinar las fortalezas y debilidades que propone una herramienta como el FODA ayuda a analizar la competitividad de la organización y lo fuerte que es en comparación con sus competidores. La competitividad ayuda a las organizaciones a ser rentables basándose en sus recursos únicos. Los puntos fuertes y débiles pueden analizarse comparando las cadenas de

valor de todos los competidores para evaluar cómo satisfacen las expectativas de los clientes: su competitividad. Estas comparaciones generan gráficos de posicionamiento, muy utilizados en marketing, para evaluar cómo perciben los clientes los atributos de las empresas, qué precios pueden cobrar y, en consecuencia, sus beneficios económicos como indicador de competitividad. Los recursos únicos son la columna vertebral de las cadenas de valor, inciden en el éxito de las estrategias de posicionamiento y, en consecuencia, en sus beneficios económicos.

También dentro del esquema de análisis del FODA, determinar las oportunidades y amenazas ayuda a evaluar el potencial de crecimiento. Las oportunidades o amenazas se basan en cómo los recursos de la empresa ayudan a crecer y cómo los factores externos como la economía, la política, la situación financiera, la tecnología, la demanda y la competencia pueden transformarse en algo valioso para la empresa.

El modelo PESTLE (político, económico, social, tecnológico, legal, entorno medioambiental) es de alguna manera parte de las oportunidades y amenazas del modelo FODA. El PESTLE ayuda a analizar los actores y factores que surgen del entorno externo, que permite identificar las oportunidades o amenazas de la empresa y, en función de ello, concluir si puede crecer.

La introducción del modelo EVA ayuda a visualizar que tanto el modelo de análisis FODA como el PESTLE se basan en los recursos y ayudan a definir las estrategias de competitividad e innovación. Esto acaba con la crítica mencionada anteriormente de que la mayoría de los profesionales escriben análisis FODA y PESTLE inútiles que se convierten en una acumulación de información, que no arriba a conclusiones y está desconectada de las estrategias de una organización. El

FODA está relacionado con la creación de valor económico, los entornos, las estrategias y los resultados.

Estrategias del océano azul

Las estrategias del océano azul consideran que una empresa necesita innovar para alejarse de la competencia con el fin de tener un éxito constante. De este modo, aborda tanto las estrategias competitivas como las de innovación. Una estrategia de océano azul solo tiene sentido si la organización cuenta con los recursos necesarios para innovar constantemente y utilizar ese poder innovador como herramienta competitiva.

La matriz de la cartera BCG

El Boston Consulting Group propuso una matriz de cartera para definir las estrategias de diversificación.

Enmarcarlo en el modelo EVA nos permite visualizar otras dimensiones.

Observando la dimensión horizontal del gráfico, la cuota de mercado de la matriz BCG es un componente del poder de mercado.

Si se observa la dimensión vertical del gráfico, el crecimiento del mercado proporciona información sobre el atractivo del mercado. Sin embargo, no dice mucho sobre la posición competitiva de la empresa o el crecimiento, que son los factores fundamentales a tener en cuenta.

Apoyándose en el modelo EVA, la matriz BCG propone estrategias de inversión, tenencia y desinversión, que pueden conectarse con estrategias competitivas, de innovación, de recursos, organizativas y funcionales. El modelo EVA va más allá y vincula estas estrategias a la creación de valor económico.

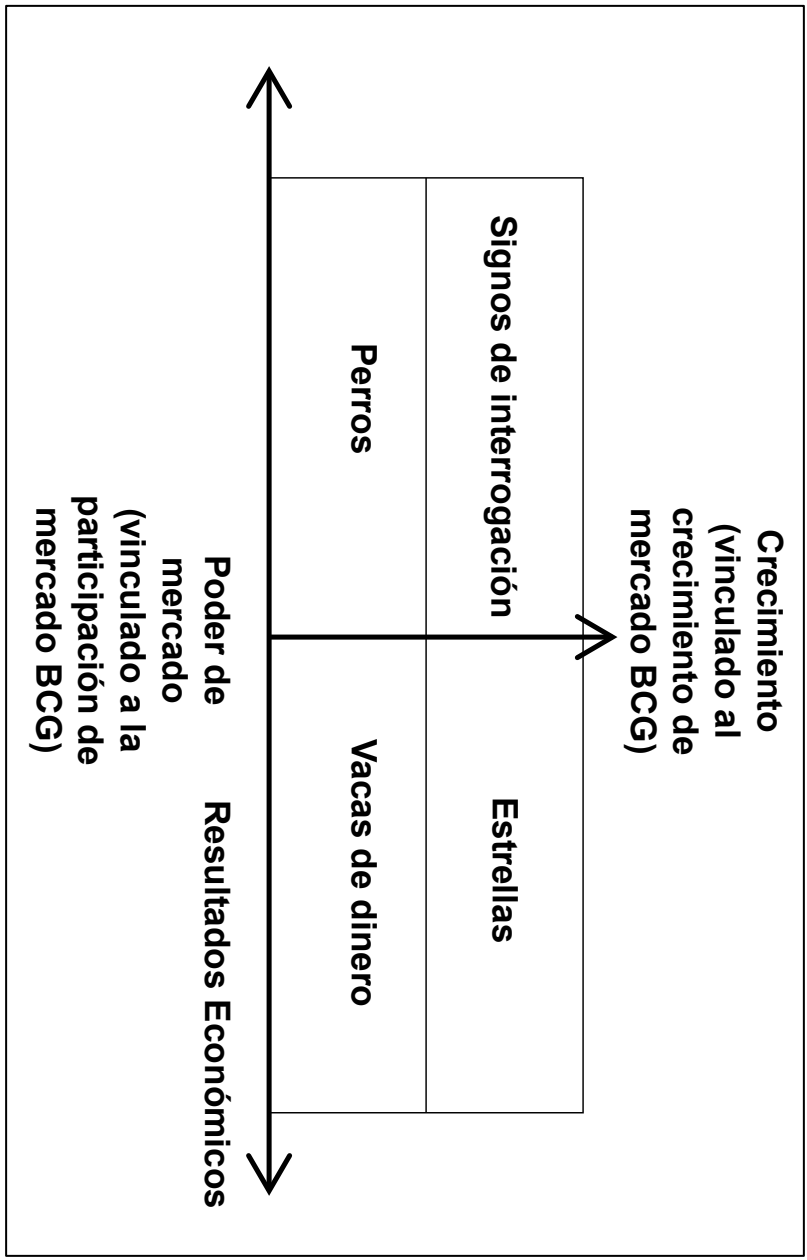


Figura 29 El modelo EVA promueve el pensamiento crítico en la matriz de la cartera BCG

La matriz de la cartera de GE/McKinsey

Para definir una estrategia de diversificación, la matriz de cartera de GE/McKinsey analiza dos dimensiones: el atractivo del sector y la posición competitiva.

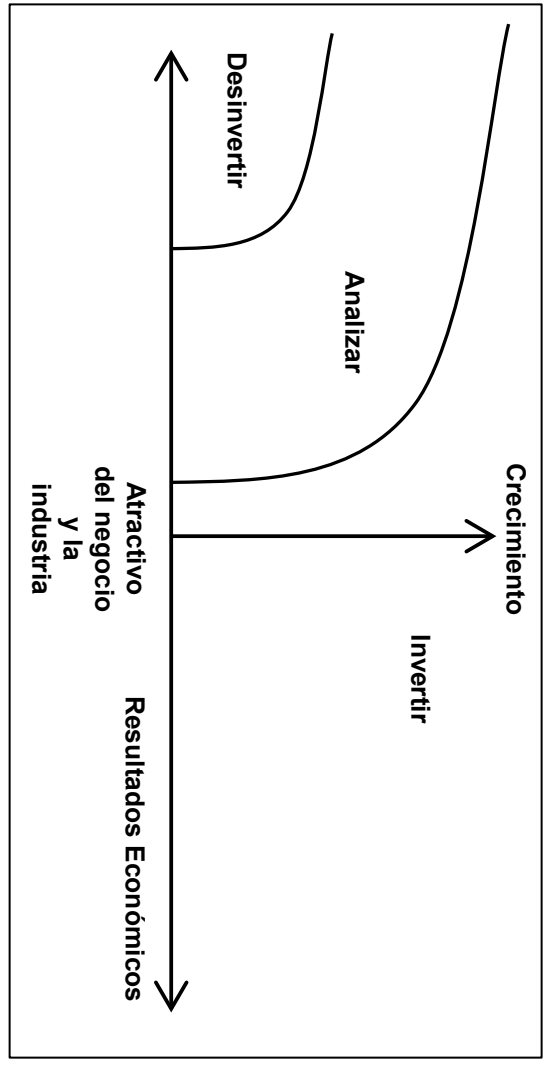


Figura 30 El modelo EVA promueve el pensamiento crítico en la matriz GE/McKinsey

Los factores que ayudan a definir el atractivo de la industria (tamaño del mercado, crecimiento del mercado, margen de beneficios, intensidad competitiva, requisitos tecnológicos, vulnerabilidad a la inflación, requisitos energéticos, impacto medioambiental y entornos sociopolíticos-legales) y los factores que ayudan a analizar la posición competitiva (cuota de mercado, crecimiento de la cuota, calidad del producto, reputación de la marca red de distribución, eficacia promocional, capacidad productiva, eficiencia productiva, costes unitarios, suministros de materiales, rendimiento de la I+D y personal directivo), aunque son válidos, no abordan adecuadamente el principal motor de la rentabilidad (el poder de mercado), el principal motor del crecimiento (la innovación), y el papel central de los recursos únicos como motores de la competitividad y la innovación.

El modelo EVA proporciona un marco para analizar estos factores; va más allá de las recomendaciones de cómo invertir-desinvertir, al vincular todas las estrategias a la creación de valor económico.

La tipología de Miles y Snow

Miles y Snow analizaron diferentes estrategias y organizaciones y estandarizaron sus conclusiones en cuatro tipos:

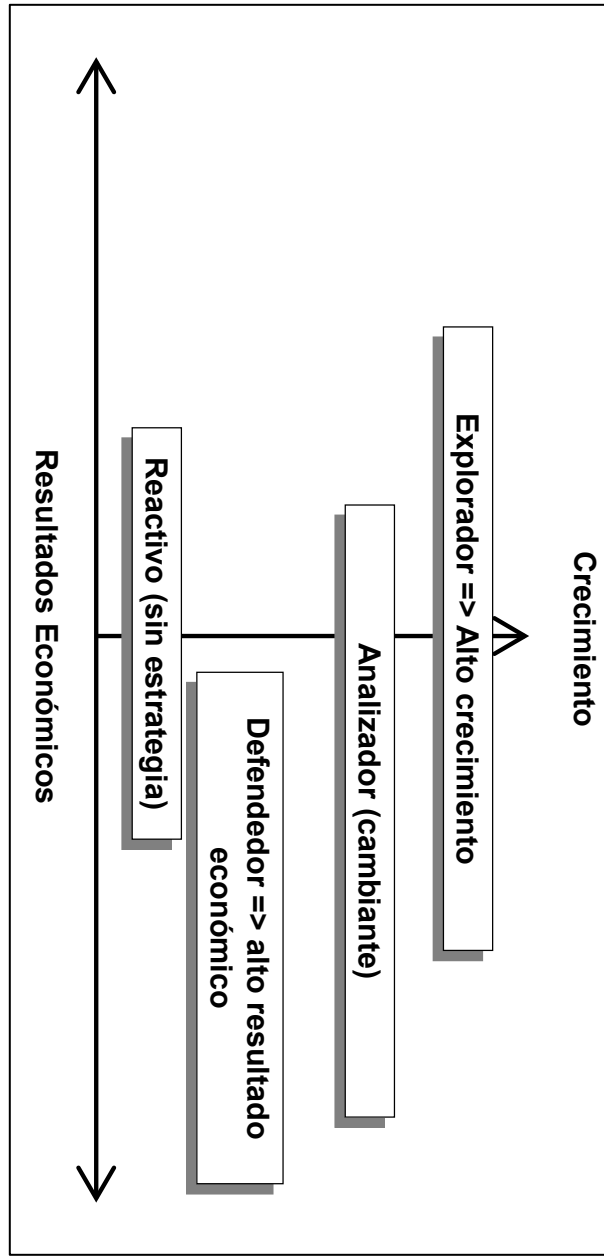


Figura 31 El modelo EVA promueve el pensamiento crítico en la tipología de Miles y Snow

Las organizaciones que caen dentro de la categoría de «defensor» crean un nicho para sobrevivir a los ataques. Utilizan una estrategia monopolista que conduce a altos beneficios económicos. Por su parte, las del tipo «explorador» se orientan hacia la innovación y la diversificación, tratando de identificar y explotar nuevos productos y oportunidades de mercado. Utilizan estrategias de innovación, que conducen a un alto crecimiento. Organizaciones del tipo «analizador» operan en un punto intermedio entre el defensor y el explorador. Por último, aquellas que responden al tipo «reactivo» se ajustan al entorno sin ninguna estrategia.

El modelo EVA permite vincular las cuatro tipologías de Miles y Snow a la creación de valor económico, las estrategias competitivas, las estrategias de innovación, las estrategias organizativas y las estrategias funcionales.

Pensamiento crítico en la gestión estratégica de organizaciones no empresariales

El modelo EVA permite aplicar la disciplina de la gestión estratégica en organizaciones gubernamentales, fuerzas armadas, organizaciones sin ánimo de lucro, iglesias, entre otras, facilitando el pensamiento crítico e interdisciplinario.

La gestión estratégica se orienta generalmente a organizaciones empresariales. El uso del modelo EVA ayuda a conectar el entorno, las estrategias y los resultados. El EVA mide el capital intelectual, el conocimiento, las relaciones y los procesos. El capital intelectual permite aplicar las teorías y modelos de gestión estratégica a organizaciones no empresariales.

Los gobiernos dependen del capital político, las fuerzas armadas del capital militar, las organizaciones sin ánimo de

lucro del capital social y moral, y las iglesias del capital espiritual o religioso.

El capital político de una agencia gubernamental es el apoyo político que recibe de la población, su buena imagen y su capacidad para satisfacer a los votantes y contribuyentes. Este capital político permite a cada agencia gubernamental recibir parte del presupuesto federal, lo que repercute en la rentabilidad y el crecimiento. Su capital político depende de cómo la agencia satisface a los ciudadanos mejor que la competencia: otro partido político, usos alternativos del dinero de los contribuyentes, como unas vacaciones o un coche nuevo.

III.

UNA CULTURA DE LIDERAZGO PROPORCIONA RECURSOS QUE PROMUEVEN EL ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN Y EL BIENESTAR SOCIAL

Introducción

El propósito de este capítulo es examinar los beneficios de la toma de decisiones basada en una cultura de liderazgo para promover el éxito organizacional y el bienestar social.

Una cultura de liderazgo proporciona recursos que enriquecen el capital intelectual, promueven el éxito organizacional y el bienestar social, y propicia el paso del pensamiento crítico al discernimiento, que ayuda a resolver dilemas estratégicos, éticos y sociales.

La Figura 32 presenta la hoja de ruta de este capítulo. La Figura 32 refleja cómo una cultura de liderazgo proporciona recursos que promueven el capital intelectual, el VMA, compuesto por capital humano, capital social y capital estructural, que promueven el éxito organizativo y el bienestar social. Un mayor capital intelectual eleva el valor de mercado de una empresa.

Los líderes proporcionan discernimiento, enriqueciendo el pensamiento crítico. El discernimiento genera mejores resultados para la comunidad que el pensamiento crítico.

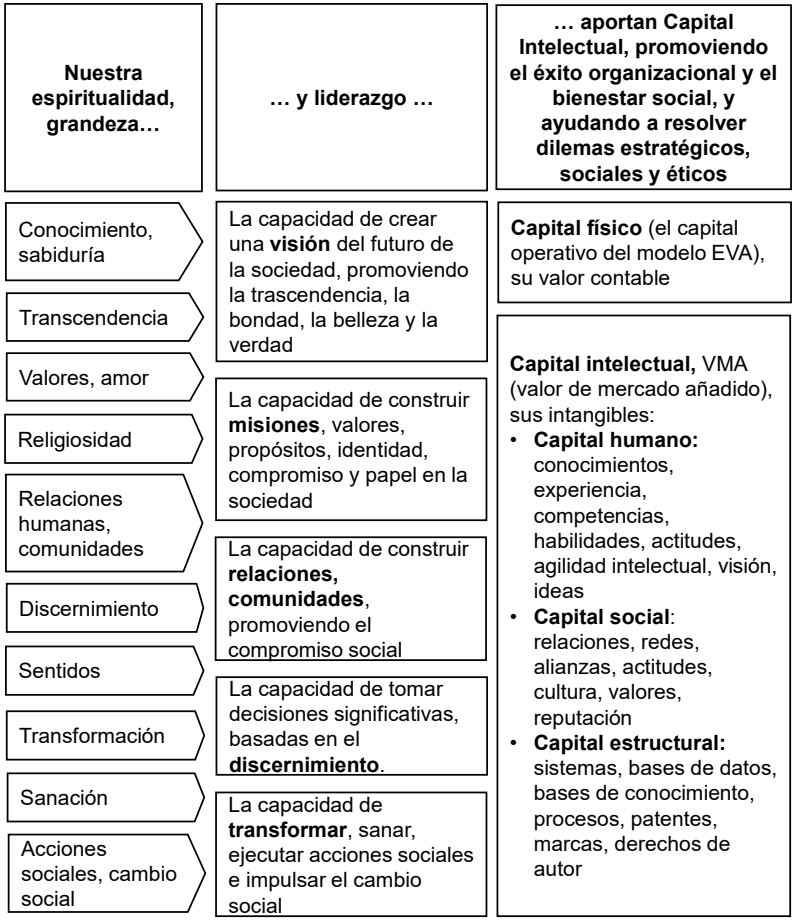


Figura 32 Una cultura de liderazgo transforma la toma de decisiones

El capital intelectual promueve el éxito de una organización

Como se ha dicho en los capítulos anteriores, el valor de mercado de la organización es igual al capital invertido inicialmente, su capital físico, más el valor presente de los resultados futuros, el valor de mercado agregado: su capital intelectual.

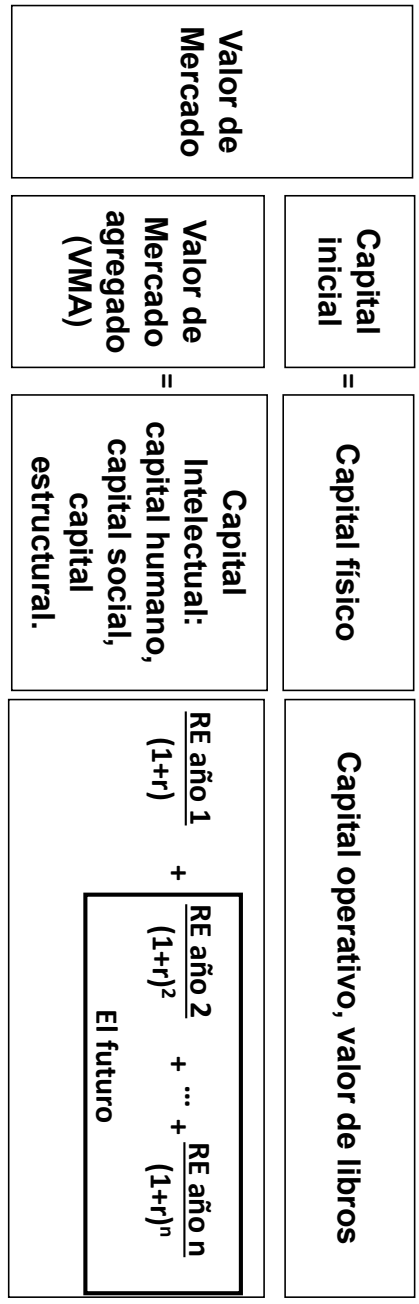


Figura 33 El valor de mercado de una organización evaluado por el modelo EVA

Leif Edvinsson presenta el capital intelectual, el puente entre el modelo EVA y la gestión estratégica:

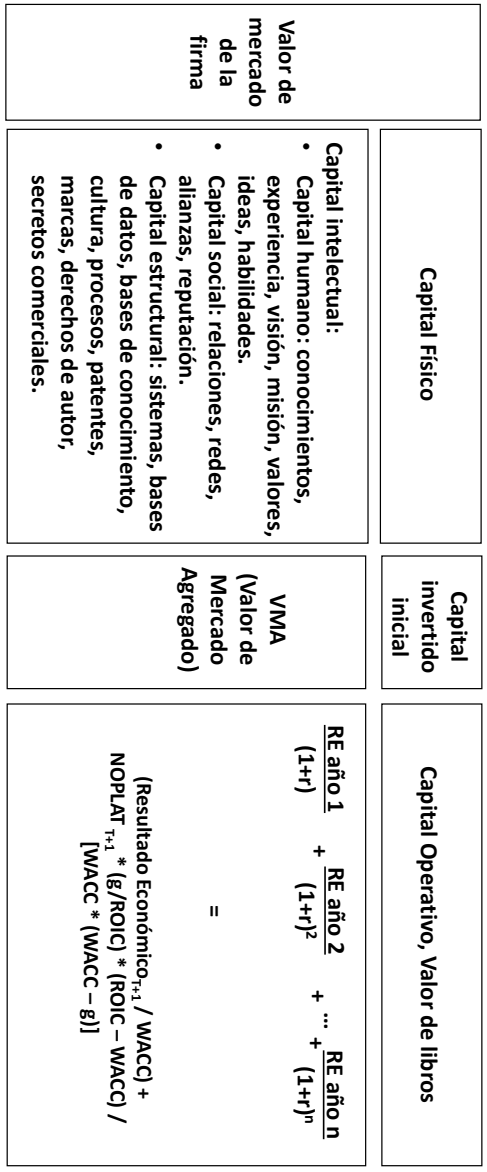


Figura 34 El valor de mercado agregado (VMA) mide el capital intelectual

El capital intelectual apoya las estrategias competitivas. Las organizaciones tienen éxito cuando pueden producir valor y generar clientes, empleados y accionistas satisfechos, con relaciones sólidas, lo que se traduce en mayores ventas y márgenes.

El capital intelectual apoya las estrategias de innovación, la innovación de productos, de la cadena de valor, la diversificación, la expansión internacional, las adquisiciones y las alianzas.

Los recursos son vitales para predecir si las estrategias competitivas y de innovación de una empresa tendrán éxito.

Los componentes del capital intelectual (inteligencia racional, inteligencia emocional e inteligencia espiritual), encarnan una cultura que proporciona significado, confianza, creatividad, colaboración

Según Edvinsson, los beneficios de estos tres capitales que interactúan entre sí son muy superiores a los de la organización del aprendizaje propuesta por Senge, ya que en esta interacción participan otros factores: la inteligencia racional (IQ), la inteligencia emocional (EQ) y la inteligencia espiritual (SQ).

Estas tres piezas de inteligencia generan varios mecanismos muy beneficiosos:

El test de IQ tradicional mide la inteligencia racional: las habilidades que utilizamos para resolver problemas lógicos o estratégicos. Durante mucho tiempo, las puntuaciones del IQ se consideraron la mejor medida del potencial de éxito de una persona.

Pero a principios de los años 90, Daniel Goleman señaló que el éxito también depende de la inteligencia emocional (EQ): el pensamiento que se caracteriza por la empatía, la compasión y la capacidad de responder adecuadamente al dolor o al placer.

Más recientemente, Tony Buzan, Danah Zohar e Ian Mitchell han afirmado que existe otra dimensión importante de la inteligencia: la inteligencia espiritual (SQ, cociente de sinapsis). De hecho, afirman que la inteligencia espiritual es la base necesaria para el IQ y el EQ.

Explica Zohar que:

> El IQ es nuestra inteligencia racional, lógica y lineal. Es la inteligencia con la que resolvemos los problemas y con la que manipulamos y controlamos nuestro entorno. La inteligencia emocional es la inteligencia con la que identificamos la situación en la que nos encontramos y nos comportamos adecuadamente. La inteligencia emocional es una inteligencia adaptativa. Tanto el IQ como la inteligencia emocional funcionan dentro de un paradigma, dentro de la caja, dentro de lo dado. Los utilizamos para jugar a un "juego finito".
>
> La inteligencia espiritual, nuestra necesidad y acceso a un significado, propósito y valores profundos, es nuestra inteligencia transformadora. La inteligencia espiritual nos hace plantear preguntas fundamentales, agita el barco y mueve los límites. La inteligencia espiritual nos permite comprender las situaciones en profundidad, inventar nuevas categorías de comprensión y ser creativos. Con la inteligencia espiritual jugamos un "juego infinito".[19]

La dinámica entre IQ, EQ y SQ, reflexiona Edvinsson, encarna una cultura que aporta significado, confianza, creatividad y colaboración:

---

[19] Edvinsson, Leif. *Corporate Longitude. What you need to know to navigate the knowledge economy*. Financial Times Prentice Hall. 2002. pp. 195.

> Donde la cultura y la necesidad de nuevas perspectivas se unen es en la creciente aceptación de que la innovación es una cuestión de compartir perspectivas. Las organizaciones y los individuos deben estar abiertos a compartir y trabajar dentro de culturas orientadas a la confianza y el intercambio.[20]

Edvinsson concluye que dicha cultura genera un nuevo estilo y concepto de liderazgo, ya no de una persona, sino de toda la organización:

- Potenciar el lado humano. Como organización de voluntarios, cada empleado es como un inversor, una parte interesada en la organización.
- Empujar a todos más allá de su zona de confort, asumir riesgos y ser vulnerables.
- Aceptar la incertidumbre, la ambigüedad y la complejidad.
- Crear una valiosa red de intangibles.
- Encontrar y atraer el talento.
- Dar forma al entorno.
- Poder crear una historia para compartir.[21]

El controvertido impacto social de la creación de valor económico y el pensamiento crítico en la gestión estratégica

La métrica EVA revela que no basta con hacer las cosas bien. La creación de valor económico requiere hacerlo mejor que los demás. Cada agente económico debe disponer de

[20] Ibíd. p. 168.
[21] Ibíd.

mejores recursos que otros agentes, lo que promueve una competencia para tener éxito y sobrevivir y trae aparejado el «darwinismo social», es decir, la supervivencia del más fuerte.

La creación de valor económico puede tener efectos sociales positivos: 1. Las estrategias competitivas llevan a las organizaciones a buscar la mejora continua, la eficiencia, la productividad, la mejor calidad y los precios más bajos; 2. Las estrategias de innovación promueven el crecimiento, la riqueza, los nuevos productos y servicios, la mejora de la salud, la calidad de vida y la educación; 3. Las estrategias de recursos llevan a las organizaciones a desarrollar mejores recursos humanos, sociales, tecnológicos, económicos y financieros.

Sin embargo, la creación de valor económico puede tener costes sociales: 1. Las estrategias competitivas pueden fomentar abusos de poder en el mercado, el «darwinismo social» que acabamos de mencionar; 2. Las estrategias de innovación pueden generar innovación depredadora y especulación financiera; 3. Las estrategias de recursos pueden llevar a las organizaciones a abusar y agotar los recursos humanos y naturales.

Aproximadamente el 50% de las organizaciones destruyen valor económico porque su rentabilidad está por debajo de la media, por lo que pueden tener dificultades para sobrevivir. Esta realidad presiona a las organizaciones que destruyen valor económico y a las que se esfuerzan por seguir creando valor económico: todas ellas toman decisiones para asegurar su éxito o supervivencia, que pueden ser o no beneficiosas para la sociedad.

Además, los costes sociales pueden generar reacciones sociales adversas: 1. Radicalización: los sectores vulnerables pueden preferir apoyarse en el Estado, promoviendo populismo y revoluciones; 2. Abandono de las instituciones: algunas

personas y organizaciones pueden recurrir al parasitismo, la corrupción, la delincuencia y la violencia.

Esto es crucial en nuestro camino porque inicia un ejercicio de discernimiento, evidenciando el controvertido impacto social de la toma de decisiones moderna basada en la creación de valor económico.

Una cultura de liderazgo promueve discernimiento para resolver los efectos sociales controvertidos de la creación de valor económico y el pensamiento crítico en la gestión estratégica

Una cultura de liderazgo promueve la toma de decisiones basada en discernimiento, que es superior al pensamiento crítico:

- El pensamiento crítico es un ejercicio intelectual en el que analizamos la información utilizando nuestra razón.
- El discernimiento implica nuestro liderazgo: nuestra conciencia, el conocimiento personal y comunitario, nuestra capacidad de apreciar y crear trascendencia (bondad, belleza, verdad), valores, religiosidad, relaciones, sentido de la vida, el poder de transformar, sanar y promover la acción social.
- El discernimiento implica cuestionar los valores de la persona que proporciona la información, el valor de las fuentes de información, su legitimidad, fiabilidad y confianza.
- El discernimiento confronta nuestras decisiones con las de otros, con personas sabias, con escrituras respetadas, personas con autoridad moral y con modelos de conducta.

- El discernimiento implica nuestras mociones del alma, la consolación frente a la desolación, los estados emocionales positivos y negativos del alma, el miedo a la muerte, el deseo de salud, la preocupación por la familia, imágenes, ideas, atracciones, revulsiones, actitudes, aspiraciones, valores y relaciones.
- El discernimiento implica reconocer nuestras virtudes y pasiones, nuestras sombras, compulsiones, limitaciones e ilusiones; descubrir nuestro verdadero yo, lo que somos, y nuestro falso yo, una máscara que creamos para vivir en el mundo, conectar con los demás y complacerlos; comprender cómo tomamos decisiones, si se sustentan en la cabeza, el corazón o las tripas; descubrir nuestros obstáculos y cómo superarlos.
- Para los cristianos, el discernimiento supone un ejercicio espiritual, descubrir a Dios como fuente de vida y felicidad a pesar de nuestras limitaciones. Conocer y amar a Jesús nos lleva a seguirle y a colaborar con su misión, a participar de sus valores y de la instauración de su Reino. Unirnos a él en su pasión y muerte nos lleva a ser purificados, a convertirnos en hombres libres, liberados de todo apego, a convertirnos en sus instrumentos de Dios para ayudar a otros en el mismo camino. Unirnos a la resurrección de Jesús nos lleva a amarlo y servirlo de manera concreta en la vida de todos en el mundo, introducidos en la vida trinitaria, clave de toda transformación, para dar vida a los demás.
- El discernimiento implica nuestro liderazgo: nuestra visión del futuro de la sociedad, que promueve la trascendencia, la bondad, la belleza y la verdad; nuestra misión, valores, propósito, identidad, compromiso y

> papel dentro de la sociedad; nuestra capacidad para desarrollar relaciones, construir comunidades, promover el compromiso social; nuestra capacidad para tomar decisiones significativas; nuestro poder para ejecutar acciones sociales, para impulsar el cambio social, transformando al individuo y a la sociedad.

El discernimiento puede ayudar a resolver los dilemas estratégicos, éticos y sociales generados por la creación de valor económico y el pensamiento crítico.

El discernimiento ayuda a crear capital intelectual, promoviendo el éxito organizacional y el bienestar social

Una organización con liderazgo puede maximizar el valor económico basado en el discernimiento.

El discernimiento se apoya en nuestra conciencia, nuestra inteligencia racional, emocional y espiritual, involucra nuestra sabiduría y capacidad para conectarnos internamente y con los demás, nuestra capacidad de trascendencia, de apreciar y crear bondad, belleza, verdad, nuestros valores, nuestra religiosidad, relaciones, capacidad de transformar y ejecutar acciones sociales.

Estos recursos enriquecen el capital intelectual de la organización, construyendo capital social (conocimiento), capital social (relaciones) y capital estructural (sistemas y procesos).

Ayuda a construir capital humano, porque los empleados y otras partes interesadas pueden estar dispuestos a contribuir con más conocimientos gracias a la confianza, los valores, la misión y la voluntad compartida de ejecutar la acción social.

Ayuda a construir capital social estableciendo relaciones más estables y sólidas, confianza y colaboración entre las partes interesadas.

Ayuda a construir capital estructural con actores comprometidos que trabajan más, construyen eficiencia y mejoran los procesos.

El discernimiento de muchas organizaciones puede repercutir en el capital intelectual nacional, lo que puede impactar positivamente en la demanda y la oferta agregadas, involucrando a más agentes económicos y elevando los volúmenes de producción y venta.

1. La capacidad de crear una visión del futuro de la sociedad, promoviendo trascendencia, bondad, belleza y verdad, potencia el capital intelectual, el VMA

La visión se refiere a un ideal futuro, que puede seguir siendo un ideal durante muchos años, probablemente para siempre. Nuestro liderazgo potencia nuestras visiones y eleva su nivel. Promueve la trascendencia, la bondad, la belleza y la verdad, encaminándonos hacia la perfección.

El capital intelectual humano, social, estructural (VMA) se potencia con:

- Una visión basada en nuestra capacidad de crear conocimiento personal y comunitario, que potencia el capital humano y estructural.
- Una visión basada en nuestra capacidad para ayudar a las personas y las comunidades a trascender, apreciar y construir bondad, belleza, verdad, amor y un mundo mejor, que potencia el capital humano y estructural.
- Una visión basada en nuestro poder para promover la presencia, los valores, la grandeza y el amor, que nos

conecta con la realidad y promueve la empatía, la sensibilidad, la comprensión de las necesidades humanas y potencia el capital social.

- Una visión basada en nuestra capacidad de experimentar la presencia de Dios (para las personas religiosas), un aprendizaje basado en nuestra interacción con Dios, una visión que refleja la Trinidad (para los cristianos), perfeccionando la realidad, una visión de una sociedad que coopera con la creación de Dios, una expresión de su bondad, belleza, verdad, amor, que potencia el capital humano, social y estructural.
- Una visión basada en nuestro sentido de la existencia humana, que muestra cómo el sufrimiento personal puede desencadenar una vocación para ayudar a otros a superar el sufrimiento, potenciando el capital humano, social y estructural. Una persona que ha superado una situación de abuso o una adicción puede desarrollar una visión personal para ayudar a otros que han pasado por las mismas situaciones.
- Una visión basada en nuestro poder de discernimiento, fruto de nuestra interacción con Dios (para las personas religiosas), que nos permite conocer su visión, potencia el capital humano, social y estructural.
- Una visión basada en nuestro poder para transformar la realidad, para crear un futuro mejor, potencia el capital humano, social y estructural. Una visión basada en nuestro poder para transformar las personas y las comunidades; para crear, recrear, perfeccionar, reformar, purificar, iluminar; para unir, integrar, amar, cooperar, simplificar, liberar; para dar vida, potenciar, dinamizar, fortalecer, descubrir, desarrollar; para restaurar nuestra semejanza con Dios, semejanza con

la Trinidad (para los cristianos); para desarrollar las virtudes.

- Una visión basada en nuestro poder para producir salud espiritual, emocional y física, potencia el capital humano.
- Una visión basada en nuestro poder para ejecutar acciones sociales, impulsar el cambio social, potencia el capital humano, social y estructural.

La visión según la gestión estratégica

Collins y Porras demuestran que las empresas visionarias superan sistemáticamente a sus competidores en la creación de valor económico. Han creado casi diez veces más valor económico que sus pares desde 1926. Estos autores presentan ejemplos de las visiones de las empresas de éxito que se refieren a un ideal futuro, que puede seguir siendo un ideal durante muchos años, probablemente para siempre.

- 3M. Resolver los problemas que no se resolvieron de forma creativa.
- Cargill. Mejorar el nivel de vida en todo el mundo.
- Fannie Mae. Fortalecer la estructura social, democratizando continuamente la propiedad de la vivienda.
- Hewlett Packard. Contribuir tecnológicamente al progreso y al bienestar de la humanidad.
- Israel. Proporcionar un lugar seguro en la tierra para el pueblo judío.
- Lost Arrow Corp. Ser un modelo y una herramienta de cambio social.

- Teatros del Pacífico. Proporcionar un entorno para que la gente florezca y la comunidad mejore.
- Mary Kay. Dar a las mujeres oportunidades continuas.
- Merck. Preservar y potenciar la vida humana.
- Nike. Experimentar la emoción de competir, ganar y superar a los competidores.
- Sony. Experimentar la alegría de progresar y aplicar la tecnología en beneficio del público.
- Teleasistencia. Ayudar a las personas con discapacidades mentales a alcanzar su máximo potencial.
- Wal-Mart. Dar a la gente la posibilidad de comprar las mismas cosas que compran los ricos.
- Walt Disney. Hacer feliz a la gente.[22]

Una cultura de liderazgo promueve una visión del futuro de la sociedad, fomentando trascendencia, bondad, belleza y verdad

Una cultura de liderazgo promueve visiones basadas en el mejor conocimiento organizativo, conecta e integra todas las fuentes de conocimiento, fomenta la creatividad, descubre nuevas ideas y significados, conoce las realidades humanas y sociales, desarrolla relaciones y promueve el liderazgo.

Una cultura de liderazgo impulsa el conocimiento y la reflexión organizacional, el apoyarse en múltiples formas de recabar información, inteligencia, experiencia, conocimiento vivencial, son pilares del éxito organizacional.

La mayoría de los modelos modernos de gestión promueven la creación de conocimiento organizativo, como ejemplos, podemos mencionar el modelo de las organizaciones

[22] Collins, Jim; Porras, Jerry I. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Business Essentials. 2004.

que aprenden propuesto por Peter Senge, la gestión del conocimiento, el capital intelectual propuesto por Leif Edvinsson, el cuadro de mando integral que postula Norton y Kaplan, los premios a la calidad, el modelo de las organizaciones como cerebros concebido por Gareth Morgan.

La comprensión moderna del liderazgo se relaciona con la promoción de líderes en toda la organización; los líderes comunican, motivan, empoderan y transforman a otros en líderes a través de visiones.

Howard Gardner muestra cómo los líderes que cambiaron el mundo pueden desarrollar visiones, historias inmersas en la realidad de la gente. Las historias son cogniciones humanas fundamentales que encarnan ideales, visiones, que hablan a la razón y a la emoción.

Gardner muestra que los líderes se construyen a partir de experiencias. Muchos de ellos no han tenido necesariamente una infancia feliz; han sufrido el aislamiento o la pérdida temprana de sus progenitores, o han tenido una mala relación con ellos. Estas circunstancias adversas los han llevado a desarrollar «inteligencias múltiples» y una capacidad única para comunicarse y persuadir a los demás.

Centrándose en su capacidad para influir en los demás, Gardner menciona dice que los líderes deben estar en contacto con su mente, pensamientos, valores y estrategias; es preciso que desarrollen una fuerte relación con la comunidad en la que están inmersos y que sean capaces de tener una historia que contar, que encarnen virtudes.

Gardner cree que los líderes deben desarrollar símbolos mentales que les permitan pensar y categorizar y se conviertan en formas de comunicar sus historias. Estos símbolos deben llegar a personas con diferentes «cableados», cuya percepción de los fenómenos puede diferir (piénsese en las maneras de ver el mundo que tiene un científico, un economista, un empre-

sario, un humanista, un psicólogo o poeta, por citar algunos casos), personas con alta confianza y realismo, personas con discernimiento y de diferentes ámbitos de la vida.

Los líderes fomentan la visión, la trascendencia y la creación de bondad, belleza y verdad, convirtiendo a las organizaciones en agentes de transformación, transformándose a sí mismos, a la comunidad, al mundo. Crean realidades superiores, innovación, emprendimiento, crecimiento, mejora continua. Construye una sociedad y un mundo mejor. Son componentes críticos del capital intelectual, del valor económico de una empresa expresado en el VMA.

Como señalan Collins y Porras, las organizaciones con éxito pueden transformar sus visiones en realidades por el bien de la comunidad.

La gestión estratégica moderna se basa en el concepto de «procesos de mejora continua». La trascendencia promueve la mejora continua en cada individuo y comunidad.

Una cultura de liderazgo promueve una visión del futuro de la sociedad, lo que repercute en la ética empresarial y la responsabilidad social de las empresas

Los líderes inciden en la dimensión cognitiva de la ética al fomentar las virtudes intelectuales como la prudencia y la sabiduría. Esto genera claridad mental, conciencia emocional, juicio, capacidad de aprendizaje, conocimiento personal y comunitario más rico, iluminado por la meditación, la contemplación, la construcción de la autenticidad personal, la mejora del consecuencialismo del utilitarismo, la mejora de los criterios de la ética normativa idealista.

José Antonio Pérez López postula la necesidad de una cognición rica, con una visión fenomenológica, que promueva la creación de valores: «Las personas tienen la capacidad de

interiorizar todo lo que les ocurre a los demás. Esto es lo que, en sentido estricto, se llama amor. Las personas son capaces de amar y ser amadas, y es esta relación la que satisface las necesidades emocionales. Para el logro de estas satisfacciones es necesario desarrollar lo que llamaremos el conocimiento evaluativo de las personas.»[23] Pérez López también se centra en cómo impactan las realidades trascendentales y la motivación: «el único tipo de motivos que permite los procesos de interiorización de objetivos distintos a los propios es el de los motivos de trascendencia»; «los motivos de trascendencia son el logro de aprendizajes de las personas con las que interactúa el decisor; es decir, efectos que trascienden lo personal».[24]

Un mejor conocimiento conduce a una ética consecuencialista, mucho más rica que la ética empirista del placer y el dolor. Fomenta, además, mejores criterios de decisión que los que proporciona la ética idealista normativa. Ayuda a desarrollar una moral sana, a construir la propia autenticidad, una conexión con uno mismo, con los demás y con la vida.

Un mejor conocimiento lleva también a conocer la verdad, lo que reduce el escepticismo y el relativismo. Ilumina y potencia la ética, fomentando respuestas éticas comunes entre individuos y comunidades.

Como afirma Michael Novak:

> Ninguna cultura grande e inspiradora del futuro puede construirse sobre el principio moral del relativismo. Porque, en el fondo, una cultura así sostiene que nada es mejor que nada, y que todas las cosas carecen igualmente

---

[23] Pérez López, José Antonio. *Fundamentos de la gestión empresarial.* Madrid. Ediciones Rialp. 1993. p. 59.

[24] Pérez López, José Antonio. La *motivación humana.* Barcelona. IESE 1992. p. 9.

> de sentido. Salvo los fragmentos de fe (en el progreso, en la compasión, en la conciencia, en la esperanza) a los que todavía se aferra, ilegítimamente, una cultura así enseña a cada uno de sus hijos que la vida es un cuento contado por un idiota, que no significa nada.[25]

Amartya Sen aporta ideas similares. En *Ethics and Economics*[26] analiza cómo la racionalidad implica la satisfacción y la utilidad personales, pero también el bienestar de la sociedad en su conjunto. Describe cómo las decisiones personales se basan no solo en los objetivos centrados en uno mismo, sino también en cómo esos objetivos pueden afectar a otros. Las decisiones racionales pueden implicar el bienestar de la sociedad en su conjunto.

Los líderes hacen hincapié en la dimensión trascendental de la ética, fomentando la apreciación de la bondad, la belleza y la verdad.

Los líderes con valores religiosos consideran la «participación» de las criaturas en las perfecciones del creador, el plan de la creación, el orden y la perfección. Las religiones promueven el amor, la santidad, la misericordia, la ternura, el humanismo y la regla de oro.

Edward Freeman[27] presenta el modelo de las partes interesadas de la responsabilidad social de las empresas, un enfoque sistémico en el que las organizaciones toman decisiones teniendo en cuenta el impacto en las partes interesa-

---

[25] Novak, Michael. «Culture in Crisis» en *National Review*. 2005. https://www.nationalreview.com/2005/04/culture-crisis-michael-novak/

[26] Sen, Amartya. *Ethics and Economics*. Oxford. Blackwell Publishing. 1988..

[27] Freeman, R. Edward. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston. Cambridge University Press. 2010.

das, comprenden sus necesidades y valores, intentan armonizarlos y encuentran un equilibrio entre todas las partes interesadas, tal como exige una sociedad pluralista.

Jeffrey S. Harrison, R. Edward Freeman y Mônica Cavalcanti explican las ventajas de este enfoque, afirmando que es práctico, eficiente y eficaz:

> Los grupos de interés a los que se trata bien tienden a corresponder con actitudes y comportamientos positivos hacia la organización, como compartir información valiosa (todos los grupos de interés), comprar más productos o servicios (clientes), ofrecer exenciones fiscales u otros incentivos (comunidades), ofrecer mejores condiciones financieras (financieros), comprar más acciones (accionistas) o trabajar duro y permanecer leal a la organización, incluso en tiempos difíciles (empleados).[28]

2. La capacidad de construir misiones, valores, propósitos, identidad, compromiso y un papel en la sociedad potencia el capital intelectual (VMA)

Mientras que la visión habla de un ideal futuro, la misión habla del presente, de cómo caminamos hacia ese ideal, de nuestros valores y compromiso con ese ideal. La palabra «misión» refiere a la figura del misionero, una persona que desea transformar el mundo, que quiere contribuir con él haciendo algo valioso, que está dispuesto a caminar hacia un mundo ideal. Nuestro liderazgo potencia nuestras misiones, valores, propósito en la vida, papel en la sociedad, vocación,

---

[28] Harrison, Jeffrey S., R. Edward Freeman y Monica Cavalcanti. «Stakeholder Theory as an Ethical Approach to Effective Management: applying the theory to multiple contexts» en *Revista Brasileira de Gestao de Negocios* 17, 55 (2015): 858-869.

voluntad, compromiso, identidad, aportación de recursos valiosos para la sociedad, energía y motivación para impactar positivamente en la sociedad.

El capital intelectual humano, social, estructural (VMA) se potencia con:

- Una misión orientada a realizar la visión y el ideal que nos encamina hacia la bondad, la belleza, la verdad y el amor, proporciona grandeza, energía y motivación para impactar en la sociedad, potenciando positivamente el capital humano.
- Una misión basada en la conciencia genera valores superiores como los descritos por Scheler (justicia, derecho, estética, verdad), que impactan positivamente en la comunidad y potencian el capital humano, social y estructural.
- Una misión basada en las relaciones generadas a partir de los valores, de nuestra capacidad para promover la empatía, la compasión, la colaboración con los miembros de la comunidad y la transformación de nosotros mismos individual y colectivamente, potencia el capital social.
- Una misión que surge de nuestra colaboración con la misión de Dios (para personas religiosas) de perfeccionar el mundo potencia el capital humano, social y estructural.
- Una misión basada en nuestra capacidad de promover el discernimiento a partir de nuestra experiencia espiritual —que nos permite conocer y amar a Dios (para las personas religiosas), seguirlo, formar parte de su misión, de sus valores, centrarnos más directamente en la comunidad, convirtiéndonos en un instrumento

suyo para ayudar a los demás— potencia el capital humano, social y estructural.

- Una misión que surge de la espiritualidad bíblica (para los judeocristianos) potencia el capital humano, social y estructural: este tipo de espiritualidad nos permite conocer y amar a Dios, seguirlo, formar parte de su misión, de sus valores, estar centrados en la comunidad y establecer el Reino de Dios, convirtiéndonos en su instrumento, asumiendo el papel misionero del Espíritu (Isaías 6:1-3; Lucas 4:18): «El Espíritu de Yahveh está sobre mí, porque Yahveh me ha ungido; me ha enviado a dar buenas noticias a los afligidos, a vendar a los quebrantados de corazón, a proclamar la libertad a los cautivos, la liberación a los prisioneros. Para proclamar un año de gracia de Yahveh y un día de vindicación de nuestro Dios; para consolar a todos los que lloran; para dar a los que lloran en Sión una diadema en lugar de cenizas, para darles aceite de alegría en lugar de luto, un vestido glorioso en lugar de un espíritu desfallecido».
- Una misión basada en nuestra capacidad de compartir nuestra existencia, experiencias e interpretación de la realidad, nuestra capacidad para el diálogo y la interacción, la compresión del sufrimiento del otro, potencia el capital social.
- Una misión basada en nuestro poder de procesar el sufrimiento puede llevarnos a valorar la realidad, las cosas sencillas y a los demás, a comprender el sufrimiento de los otros y desarrollar la empatía, a construir el amor, valorar la comunidad, los amigos y la familia, cosas que potencian el capital social y estructural humano. Vivir de acuerdo con nuestros valores puede ser arriesgado: anteponer los valores altruistas y pos-

poner los menos elevados y placenteros puede ser doloroso y requerir sacrificar el placer y la comodidad.

- Una misión basada en nuestro poder de transformar la realidad, personas y comunidades, de crear un futuro mejor; en nuestro poder de recrear, perfeccionar, reformar, purificar, iluminar; de unir, integrar, amar, cooperar, simplificar, liberar; de dar vida, potenciar, dinamizar, fortalecer, descubrir, desarrollar; para cristianos, de restaurar nuestra semejanza con Dios, semejanza con la Trinidad; de desarrollar virtudes.
- Una misión basada en nuestro poder para producir salud espiritual, emocional y física.
- Una misión basada en nuestro poder para ejecutar acciones sociales e impulsar el cambio social.

El concepto de misión propuesto por la gestión estratégica tradicional

Mientras que la visión habla de un ideal futuro, la misión habla de cómo caminamos hoy hacia ese ideal, de lo que queremos proporcionar a cada miembro de la sociedad.

El cuadro 2 muestra los ejemplos de declaraciones de misión de Collins y Porras que pueden clasificarse en función de su capacidad para crear capital intelectual.

Cuadro 2 Ejemplos de declaraciones de misión, clasificadas según el capital intelectual formulado por Edvinsson

	Partes Interesadas	Accionistas	Clientes	Empleados	Procesos	Innovación y Crecimiento
3M			Nuestro verdadero negocio es resolver problemas Calidad y confiabilidad en productos	Tolerancia a los errores honestos	Integridad absoluta	Innovación
American Express			Servicio al cliente heroico	Fomento de la iniciativa individual	Fiabilidad del servicio en todo el mundo	
General Electric	Equilibrio interdependiente entre la responsabilidad con los clientes, los empleados, la sociedad y los accionistas		Mejora de la calidad de vida a través de la tecnología y la innovación	Responsabilidad y oportunidad individual	Honestidad e integridad	
Hewlett-Packard		Beneficios y crecimiento como medio para hacer posibles todos los demás valores y objetivos	Calidad asequible para los clientes de HP	Respeto y oportunidad para la gente de HP, incluida la oportunidad de compartir el éxito de la empresa	Contribución y responsabilidad con las comunidades en las que operamos	Contribución técnica a los campos en los que participamos
IBM			Dedicar mucho tiempo a hacer felices a los clientes	Considerar plenamente al empleado individual	Hacer la última milla para hacer las cosas bien; buscar la superioridad en todo lo que emprendemos	
Johnson & Johnson	"Tenemos una jerarquía de responsabilidades: los clientes en primer lugar, los empleados en segundo, la sociedad en general en tercer lugar y los accionistas en cuarto lugar"		La empresa existe "para aliviar el dolor y la enfermedad"	Oportunidad individual y recompensa basada en el mérito		Descentralización = Creatividad = Productividad
Marriott			Servicio amable y valor excelente (los clientes son huéspedes); "hacer que la gente que está fuera de casa sienta que está entre amigos y que es realmente querida"	Las personas son el número 1: trátelas bien, espere mucho, y el resto vendrá por añadidura	Trabaje duro, pero manténgalo divertido	Superación continua
Merck	Responsabilidad social de la empresa	Beneficio, pero beneficio del trabajo que beneficia a la humanidad	"Estamos en el negocio de preservar y mejorar la vida humana. Todas nuestras acciones deben medirse por nuestro éxito en la consecución de este objetivo".		Honestidad e integridad Excelencia inequívoca en todos los aspectos de la empresa	Innovación basada en la ciencia, no en la imitación
Motorola	Honestidad, integridad y ética en todos los aspectos de la empresa		La empresa existe "para servir honorablemente a la comunidad proporcionando productos y servicios de calidad superior a un precio justo"	Aprovechar el "poder creativo latente en nuestro interior" Tratar a cada empleado con dignidad, como un individuo		Auto-renovación continua Mejora continua en todo lo que hace la empresa: en ideas, en calidad, en satisfacción del cliente

Fuente Adaptación de Collins, Jim y Jerry I. Porras. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Business Essentials. 2004.

Este libro generaliza el concepto de misión. Es una palabra que hace referencia a la figura del misionero, una persona que desea transformar la realidad, hacer algo valioso por el mundo y está dispuesto a caminar hacia un mundo ideal.

Nuestra misión describe nuestro propósito en la vida, nuestro papel en la sociedad, la vocación, la voluntad, el compromiso, la identidad y los recursos valiosos para la sociedad. Es una fuente de grandeza, energía y motivación para impactar positivamente en ella.

Los líderes proponen una misión, valores, propósito, identidad, compromiso y papel en la sociedad, promoviendo el éxito personal y organizativo y el bienestar social

Jim Collins y James Porras afirman que la misión de una empresa de éxito requiere que las empresas formen parte de una comunidad.[29] El éxito de las organizaciones depende de lo bien que creen visiones significativas a largo plazo y objetivos fuertes, que lleven a construir relaciones sólidas con todas las partes interesadas y las comunidades en las que operan: este es el núcleo del liderazgo en las organizaciones. Hay muchos ejemplos de organizaciones de éxito con liderazgo.

Los líderes potencian el capital intelectual, que tiene un impacto positivo en el valor económico de la empresa.

Los líderes promueven una ética basada en valores

Una cultura de liderazgo incide en la dimensión axiológica de la ética, fomenta la conciencia, el conocimiento, las percepciones y los sentimientos.

Los valores llevan a las personas y a las organizaciones a cambiar comportamientos, a construir virtudes como la prudencia, la justicia, la fortaleza, la templanza, la generosidad,

[29] Collins, Jim; Porras, Jerry I. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Business Essentials. 2004.

la compasión, la responsabilidad, la honestidad, la lealtad, la integridad, la alegría, los sentimientos, la empatía, la ternura, la misericordia, el humanismo, la bondad, el amor desinteresado, el amor incondicional, y a transformar esos sentimientos en acción social.

Como demostró Husserl, la fenomenología considera que cuando nos enfrentamos a la realidad, a un objeto, a otra persona, a un recuerdo y a la imaginación, se manifiestan diversos fenómenos a través de diferentes mecanismos. Percibimos que estos fenómenos producen distintas clases de sentimientos: sensibles, emocionales y espirituales. Esto sucede porque los fenómenos son portadores de valores positivos o negativos para una persona.

Los valores producen actitudes y sentimientos positivos, una apreciación adecuada de la realidad, nos ayudan a vivir con una actitud positiva, con salud emocional. Esto nos conduce a la felicidad, a trascender, valorando lo bueno, lo bello y lo verdadero, fomentando las virtudes personales, que llevan a la felicidad y al liderazgo.

La jerarquía o rango de valores propuestos por Scheler introducen la dimensión espiritual, que prioriza el derecho, la estética, la verdad, la trascendencia, el valor de lo bueno, lo verdadero y lo bello de la realidad. Esta jerarquía de valores nos permite discernir aquellos conectados con el yo superior, que nos ayudan a vivir con una actitud positiva, como la paz y la armonía o como el valorarse a sí mismo, fuente de la autoestima; también nos permite valorar la sociedad, la inclusión social, la cooperación, la solidaridad, el trabajo por el bien común, la pacificación, la armonización, la importancia de la eliminación de la delincuencia, y los abusos de poder y de recursos económicos.

Los rangos de valores conducen a un cambio dramático en la ética porque nos llevan a reconocer la importancia de los valores espirituales.

La ética de los valores reduce el individualismo de la ética utilitaria, fortaleciendo el tejido social y reduciendo la marginación, la delincuencia y el darwinismo social.

Los valores conducen a un concepto diferente de la ética normativa kantiana. Nos conducen a conocer y amar a cada persona y a la comunidad, y a la felicidad, el objetivo más importante de toda persona, que está ausente en la ética kantiana. Los valores promueven la felicidad porque nos ayudan a descubrir y valorar lo que es bueno, verdadero y bello, a tener la capacidad de sentir admiración y amor por la creación, nos ayudan a vivir en el presente con una actitud positiva, a alejarnos de los pensamientos negativos sobre el pasado o de la ansiedad por el futuro, abriéndonos a la belleza del tiempo presente, a la paz y a la armonía conducen a la felicidad.

Los valores compensan las limitaciones de la ética idealista subjetiva: una ética minimalista, voluntarista y legalista que desprecia la felicidad y permite el comportamiento oportunista. La ética idealista puede conducir al totalitarismo, la opresión y la eliminación de las libertades personales.

Según el Instituto Josephson, los valores conducen a la ética de las virtudes (prudencia, justicia, fortaleza, templanza, generosidad, compasión, responsabilidad, honestidad, lealtad, integridad, alegría, empatía, ternura, misericordia, humanismo, amabilidad, amor) que nos ayudan a curar las adicciones y permiten que despleguemos un estilo de vida saludable, pacífico, caracterizado por la integridad, el cumplimiento de las promesas y la confianza, por la lealtad, la equidad, la preocupación y respeto por los demás, el cumplimiento de la

ley, el compromiso con la excelencia, el liderazgo, la reputación, la moral y la responsabilidad.

Los valores fomentan la ética, la conducción de personas y organizaciones para construir grandeza, motivación, energía, dotación de sentido a la vida personal, conciencia y control emocional, fomento de la voluntad de liderazgo, promoción de la paz personal y social, vocación de ser agente de mejora y cambio, promoción de la armonía, integración, y cooperación.

Los líderes promueven la responsabilidad social corporativa basada en valores

Archie Carroll[30] describe ejemplos históricos de responsabilidad social de las empresas, como la asistencia social a los trabajadores, que existe desde el siglo XIX en clínicas hospitalarias, comedores, reparto de beneficios, instalaciones recreativas, y el paternalismo, que incluye las viviendas construidas por las empresas para sus empleados.

El modelo de responsabilidad social corporativa de la administración fiduciaria postula que los directivos deben asumir obligaciones éticas porque operan en base a la confianza del público. La organización debe ser eficiente, socialmente responsable y ética. Archie B. Carroll y Kareem M. Shabana[31] explican que los directivos son responsables de equilibrar la rentabilidad de la empresa con la responsabilidad social que se deriva de la confianza que los ciudadanos depositan en ella.

---

[30] Carroll, Archie. «A history of corporate social responsibility» en *The Oxford Handbook of Corporate social responsibility*. Nueva York. Oxford University Press. 2008. Pp. 19-46.

[31] Carroll, Archie B.; Shabana, Kareem M. «The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice» en *International Journal of Management Reviews* 12, 1 (2010): 85-105.

Los líderes promueven la ética de la virtud

Sócrates consideraba que el objeto último de nuestra vida es la felicidad, que se consigue a través del ejercicio de las virtudes. Platón, por su parte, consideraba que para alcanzar el bien supremo es necesario buscar la bondad absoluta. Las virtudes conducen a la armonía, mediante un comportamiento correcto basado en la razón. Aristóteles, como Sócrates, también consideraba que el bien supremo es la felicidad, el objetivo principal de todos; todos los demás bienes son medios para alcanzar la felicidad. Los bienes externos no producen la felicidad: la felicidad la produce la vida vegetativa que todos tienen en común con las plantas o la vida sensitiva que todos tienen en común con los animales, pero sobre todo, una vida basada en las virtudes, tanto intelectuales como morales.

Las virtudes morales (justicia, prudencia, moderación) son hábitos de las facultades humanas, que buscan un punto medio, una armonía, evitando todos los excesos y defectos, y dirigiendo a la persona hacia el bien.

El filósofo alemán Joseph Pieper[32] considera que las virtudes transforman a la persona; las virtudes hacen del ser humano una persona buena; no se trata solo el deber kantiano centrado en «actuar bien», sino del llegar a ser bueno, pero buscando la felicidad a través de la contemplación del bien.

Alisdair MacIntyre[33] sostiene que el ejercicio de las virtudes requiere tanto un tipo particular de ser humano como una estructura social. La sociedad inculca virtudes en la persona por transmisión cultural. Dado que, para Aristóteles, los hombres somos seres sociales, necesitamos recibir de la sociedad, de la

---

[32] Pieper, Joseph. *Leisure, the Basis of Culture*. Indiana. Augustine Press. 1998.

[33] MacIntyre, Alasdair. *After Virtue*. Indiana. University of Notre Dame Press. 2008.

polis, educación y apoyo para vivir una vida basada en virtudes. La interacción mutua entre la polis y el individuo facilita el comportamiento y la formación del carácter.

Ives Simon[34] sostiene que la virtud moral tiene que ver con la fiabilidad humana. La virtud parece estar tan conectada a nuestro ser social que tiene sentido que la sociedad civil se esfuerce por inculcar la virtud a sus ciudadanos.

3. La capacidad de construir relaciones y comunidades, promueve el compromiso social y potencia el capital intelectual, el VMA

Una de la característica de los líderes es que saben promover el surgimiento de otros como ellos en toda la organización, con visiones y misiones. Un líder debe comunicar, motivar, empoderar y transformar a otros en líderes. Nuestro liderazgo enriquece nuestras relaciones y comunidades, promoviendo el compromiso social: el poder de comunicar, de construir inteligencia emocional, de llegar al corazón de los demás y de inspirar para construir comunidad, equipos y relaciones.

El capital intelectual (humano, social, estructural), el VMA, se potencia con:

- Relaciones basadas en compartir una visión y una misión con la comunidad, en conocimientos, ideales y conciencia compartidos, en verdades universales, en percepciones y sensibilidades comunes, en comunicación y fomento del compromiso social, que potencia el capital social.

---

[34] Simon, Ives. *The definition of moral virtue*. Nueva York. Fordham University Press. 1986.

- Relaciones basadas en compartir trascendencia, el deseo de convertirse en agentes creadores de bondad, belleza, verdad y amor, promoviendo la cooperación social, el desarrollo social y potenciando el capital social.
- Relaciones basadas en compartir valores superiores como la justicia, el derecho, la estética, la verdad, son una motivación para servir a la comunidad y potencian el capital social.
- Relaciones basadas en el descubrimiento del valor del individuo, de nuestra capacidad de amar a los demás, potencia el capital social. Para personas religiosas, Dios nos moldea a todos, reflejamos su bondad, su belleza, su verdad, su amor.
- Relaciones basadas en nuestra empatía y nuestra capacidad para comprender las necesidades de los demás y trabajar en colaboración con ellos para resolverlas, potencian el capital social.
- Relaciones basadas en nuestra capacidad para descubrir el valor de la comunidad, compartir el deseo de promover la integración social y potenciar el capital social.
- Construimos nuestra relación con la sociedad y con Dios (para personas religiosas), actuando sobre valores que nos llevan a expresar sus perfecciones, a colaborar con Dios, a transformar la realidad, a hacerla más perfecta, más bella y más útil para la humanidad, para que sea expresión de la bondad, la belleza, la verdad y el amor de Dios, a través de nuestro trabajo diario, como ingenieros, médicos, artistas, como padres, como educadores, como amigos, y potenciar así el capital social.

- Construimos nuestra relación con la sociedad y con Dios (para personas religiosas) al modo que la causa eficiente se relaciona con su efecto, el hacedor se relaciona con la cosa que hizo, el artesano con los objetos que construyó. Esas cosas existen porque el artesano las creó, potenciando el capital social.
- Construimos nuestra relación con la sociedad y con Dios (para personas religiosas), al modo que la causa formal se relaciona con la forma de lo creado. El pintor elabora una obra maestra a partir de la forma que creó en su mente y la transfiere al lienzo, potenciando el capital social. La forma que tenemos fue creada primero en la mente de Dios y transferida luego a nosotros, las criaturas. El universo, las estrellas, la tierra, los animales y nosotros estuvimos primero en la mente de Dios como nuestra causa formal.
- Construimos nuestra relación con la sociedad y con Dios (para personas religiosas) como causa final de toda la creación. En todas nuestras actividades, tenemos objetivos, y esos objetivos persiguen la bondad, la belleza, la verdad, el amor y potenciar el capital social. Dios es la fuente suprema de toda la bondad, la belleza, la verdad y el amor, por lo que Él es nuestro objetivo último, nuestra causa final. Podemos creer que nuestras metas son esto o aquello, pero en verdad buscamos a Dios detrás de aquella cosa específica, como la bondad, la belleza, la verdad y el amor últimos.
- Construimos nuestra relación con la sociedad y con Dios (para personas religiosas), actuando sobre valores que nos llevan a desarrollar y perfeccionar la realidad social, ya que Dios es social. Ejercitamos nuestra capacidad de expresar la Trinidad de Dios, su vida

comunitaria, ayudando a los demás a conocer a Dios y a construir relaciones con Él y con los demás, potenciando el capital social.

- Construimos nuestra relación con la sociedad y con Dios (para personas religiosas), actuando sobre valores que nos llevan a ejercer nuestra capacidad de encuentro con otras personas, de conocer a los demás, de amarlos, de ayudarlos, de realizar acciones sociales, de crear comunidades, de definir roles sociales, fortaleciendo el capital social.
- Relaciones basadas en compartir nuestro discernimiento, que buscan lo mejor para la sociedad. Son relaciones basadas en nuestra experiencia espiritual que llevan a un encuentro entre el creador-criatura (para las personas religiosas) y los demás, potenciando el capital social.
- Relaciones basadas en significados y sensibilidad compartidos, en comprender el sufrimiento de los demás, reconociendo la necesidad de conectar con el otro en momentos de dolor, de dar apoyo a los que sufren, potenciando el capital social. El sufrimiento sin el apoyo de la comunidad puede ser devastador, podemos caer en la desesperación y la depresión. Las relaciones con los demás pueden generar fe, esperanza y comprensión.
- Relaciones trabajando en equipo con personas capaces de transformar la realidad, sanar comunidades, promover la acción social, impulsar el cambio social y potenciar el capital social.
- Las relaciones se desarrollan trabajando con comunidades que necesitan ese poder de transformación, que potencian el capital social.

La capacidad de desarrollar relaciones, construir comunidades y fomentar el compromiso social promueven el éxito personal y organizacional, y el bienestar social

Las organizaciones modernas que tienen éxito buscan crear fuertes conexiones con la sociedad, desarrollando procesos que garanticen que la organización mejore la realidad.

La gestión estratégica moderna se basa en las relaciones: la empatía propuesta por Edith Stein, la gestión del cambio que postula Kotter y que se basa en equipos motivados, el liderazgo de equipos que presenta Katzenbach, las organizaciones como organismos y redes concebidas por Morgan y las alianzas estratégicas propuestas por Reeve.

La noción de «empatía», introducida por la fenomenóloga Edith Stein, entró a formar parte de la ciencia moderna de la gestión, la ciencia del comportamiento organizativo y las teorías de la organización.

John Kotter[35] explica cómo la gestión del cambio requiere el papel de los equipos, destacando la importancia de conectar a los equipos con el entorno, con las personas, de construir relaciones, proponer una visión y estrategias, comunicar esa visión, generar éxito y construir una cultura.

Jon Katzenbach[36] habla de lo que hace que un equipo tenga éxito: riqueza de conocimientos, responsabilidad y compromiso.

---

[35] Kotter, John. *Leading change.* Harvard Business Review Press. 2012.

[36] Katzenbach, Jon y Douglas K. Smith. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization.* Boston. Harvard Business Review Press. 2015.

En su famoso libro *Images of Organization*, Gareth Morgan[37] explica cómo la antigua concepción de las organizaciones como máquinas —una concepción mecanicista—, evolucionó hace varias décadas a la de organizaciones como organismos, sensibles al entorno y capaces de adaptarse, a organizaciones como redes capaces de interactuar entre sí y trabajar coordinadamente, y organizaciones como cerebros capaces de crear ideas.

Según Morgan, las idea de las organizaciones concebidas como máquinas surgieron a principios del siglo XX, porque se entendían como una extensión de la fabricación. La estandarización del trabajo, las rutinas y el conocimiento crearon, en la cima, comunicaciones verticales, que eran los patrones típicos de organización. Las organizaciones concebidas como organismos respondieron a la humanización de la gestión durante la década de 1950 y luego a la orientación del marketing en la década de 1960. La creación de conocimiento, la mejora de las comunicaciones, la motivación y la formación fueron las recomendaciones. Las organizaciones entendidas como cerebros se han popularizado en las últimas décadas a partir de la idea de que una vez que los ordenadores puedan hacer todos los trabajos rutinarios, la organización podrá crear nuevos conocimientos, tecnologías y productos.

Torger Reve[38] explica las ventajas de las alianzas con proveedores, clientes e incluso competidores, destacando los resultados económicos de las alianzas. Según Reve, las alianzas

---

[37] Morgan, Gareth. *Images of Organizations*. California. SAGE Publications. 2006.

[38] Torger Reve. «The Firm as a Nexus of Internal and External Contracts» en *The Company as a Nexus of Treaties*. Masahiko Aoki, Bi Gustafsson y Oliver E. Williamson (eds.) Londres. Sage. 1990. pp.133-161.

generan economías de escala, economías de alcance y economías de integración.

Daniel Goleman muestra cómo el conocimiento, la conciencia, la comprensión y la conexión con los demás ayudan a construir liderazgo. Según este autor, las competencias de la inteligencia emocional como la autoconciencia, la conciencia social, la empatía y la capacidad de unir inteligencia y emociones son componentes críticos del liderazgo, que promueven un «impacto positivo en la excelencia personal y organizativa».

Las organizaciones modernas tienden a promover una visión institucionalista de las empresas, que deben ser buenos ciudadanos para tener éxito e impulsar valores personales y comunitarios que hagan que todas las partes interesadas las acepten y recompensen.

Las teorías más avanzadas sobre los procesos de mejora continua en las organizaciones son sistémicas, ya que consideran a la organización como parte de un sistema: El cuadro de mando integral desarrollado por Norton y Kaplan, el Premio Nacional a la Calidad Baldrige y la Gestión de la Calidad Total propuesto por Deming promueven una visión sistémica de los procesos de mejora continua de la organización, en la que el valor económico aumenta junto con la satisfacción de las partes interesadas.

Estos enfoques modernos de gestión estratégica son relacionales, con un liderazgo basado en los valores de la comunidad y en el conocimiento de la organización, en donde existe una fuerte relación con los clientes y los empleados, con procesos orientados a producir resultados para la comunidad.

Los líderes fomentan el capital intelectual (VMA), generando conocimiento organizativo y relaciones con las partes interesadas; promoviendo una visión, misión, valores, objetivos y estrategias que generen resultados positivos para la

sociedad; promoviendo la confianza, que es vital para crear conocimiento organizativo y relaciones que son los pilares del capital intelectual.

Los líderes inciden en la dimensión relacional de la ética, promoviendo una comunidad ética y fomentando la reciprocidad. Los rangos de valores de Scheler priorizan la justicia, la inclusión social, la cooperación, la solidaridad, el trabajo por el bien común, la pacificación, la armonización, el fin de la delincuencia y los abusos de poder y recursos económicos.

Los líderes promueven las relaciones con las partes interesadas, las alianzas interorganizativas, la inteligencia emocional, las comunidades socialmente sensibles, la comunicación, los líderes en todas partes y la potenciación del capital intelectual.

La capacidad de desarrollar relaciones y construir comunidades fomenta el compromiso social e influye en la ética

Una cultura de liderazgo impacta positivamente en la ética, promoviendo las relaciones, la inteligencia emocional, el poder de construir comunidades con sensibilidad social y fomentando la ética de las virtudes, la ética social y la ética empresarial.

La ética social se basa en valores comunitarios y relacionales, en el afecto, que ayudan a desarrollar virtudes y comportamientos orientados a la comunidad, como la generosidad, la bondad, la compasión, la ternura, la reconciliación, la disposición a ayudar a los demás, a darles libertad, a estar abiertos a recibir su afecto, a cuidar de los más débiles, de los enfermos, de los vulnerables, incluso a elegir

carreras para dedicar la propia vida a ayudar a la comunidad y a los vulnerables.

La capacidad de desarrollar relaciones y construir comunidades fomenta el compromiso social e impactan en la responsabilidad social de las empresas

El liderazgo de cada individuo y de la comunidad maximiza la responsabilidad social corporativa: el modelo *stakeholder* contribuye a la armonía de todas las partes interesadas, la ciudadanía corporativa a la identidad de la organización como parte de la comunidad, el bienestar de los empleados y el paternalismo refuerzan la lealtad de los empleados a la organización, el desempeño social corporativo se apoya en mecanismos que integran a toda la organización, sus recursos y procesos detrás de temas sociales.

El modelo de responsabilidad social corporativa se centra en cómo las organizaciones se comprometen e interactúan activamente con las comunidades para mejorar la calidad de vida y el medio ambiente. Las organizaciones participan en iniciativas para mejorar el medio ambiente, reducir los residuos y su impacto en el calentamiento global y otras iniciativas similares. Muchos empleados participan en actividades de voluntariado para apoyar iniciativas que marcan la diferencia en sus comunidades.

Patrick Murphy[39] describe una era en la que se debió resolver temas específicos de responsabilidad social de las empresas: decadencia urbana, discriminación racial, problemas de contaminación, contratación y formación de minorías,

[39] Murphy, Patrick E. «Corporate Social Responsiveness: An Evolution» en *University of Michigan Business Review* 30 (1978): pp. 19-25.

ecología, contribuciones a la educación y las artes, renovación urbana y derechos civiles.

Como describen Craig Smith, Daniel Read y Sofía López Rodríguez,[40] la responsabilidad social de las empresas basada en los consumidores tiene efectos beneficiosos para los clientes y para la imagen y percepción de las empresas. En su opinión, los consumidores toman decisiones basadas en una información mínima, que extrapolan confiando en el efecto halo.

La filantropía promueve el cambio social. Según Zach Lazzari:

> La filantropía se ve más a menudo en forma de contribuciones financieras, pero también puede incluir tiempo y recursos. El concepto que subyace a la filantropía implica hacer un esfuerzo para impulsar el cambio social.
>
> Las empresas también pueden participar directamente en la filantropía colaborando estrechamente con una causa o, en algunos casos, llevando los esfuerzos a la empresa. Algunas empresas tienen departamentos enteros dedicados a la gestión de sus programas benéficos y filantrópicos.[41]

Peter Baines presenta ideas similares sobre cómo la filantropía se centra en el cambio social:

> La filantropía suele definirse como el uso de la riqueza para provocar un cambio social. Un «filántropo» es un

---

[40] Smith, Craig, et. al. *Consumer perceptions of Corporate social responsibility*. INSEAD. 2010.

[41] Lazzari, Zach. *The Difference Between Corporate Philanthropy & Corporate Social Responsibility*. https://smallbusiness.chron.com/difference-between-corporate-philanthropy-corporate-social-responsibility-65129.html

> poco como un capitalista de riesgo en el sector no lucrativo; toman la decisión de invertir una parte de su riqueza para provocar un cambio social en algo en lo que creen. Pueden invertir su tiempo y experiencia, pero la mayoría de las veces el apoyo es financiero.
>
> El deseo de los filántropos de involucrarse más allá de eso puede variar, pero a menudo se contentan con apoyar desde una distancia segura. Aunque es probable que intenten averiguar qué impacto han tenido sus fondos en la organización benéfica, no suelen implicarse más allá de eso.[42]

Hency Thacker refuerza la misma orientación hacia el cambio social:

> La filantropía se define como la promoción y el intento de lograr un cambio social mediante generosas contribuciones financieras. Un filántropo es alguien que decide invertir una parte de su riqueza, tiempo o experiencia en un sector social para una causa en la que cree.
>
> La implicación de los filántropos en una causa puede variar. Sin embargo, la mayoría de las veces, los filántropos están contentos de apoyar una causa a distancia. Es probable que hagan un seguimiento y traten de conocer el impacto creado por su contribución. Sin embargo, no querrán implicarse más allá de eso.[43]

---

[42] Baines, Peter. *Philanthropy vs. corporate social responsibility*, https://www.theceomagazine.com/business/philanthropy/philanthropy-vs-corporate-social-responsibility/.

[43] Thacker, Hency. «Difference Between CSR And Philanthropy» en *The CSR Journal,* https://thecsrjournal.in/difference-between-csr-and-philanthropy/.

La Biblia promueve las relaciones para el bien de la comunidad

Waaijman[44] describe cómo el judaísmo y el cristianismo promueven las relaciones. En el Antiguo Testamento vemos como se fomenta el hacer el bien a la comunidad a través de las enseñanzas de los profetas y los Diez Mandamientos. En el Nuevo Testamento, Jesús presenta las Bienaventuranzas y su misión de liberar a los cautivos, dar vista a los ciegos y liberar a los oprimidos. Las Escrituras conducen a las personas a la santidad, la salud, la plenitud y la trascendencia; purifican a la persona, transformándola en un modelo espiritual. Las Escrituras conducen a la persona a la perfección. La espiritualidad es un proceso que lleva a la persona al estado final de perfección, un lugar de plenitud. Tiene un lado activo, la búsqueda y el trabajo, y un lado pasivo, la entrega total en el amor.

Según Waaijman, las Escrituras educan a las personas en la misericordia, en la ternura, en el humanismo, en la bondad, en el amor desinteresado e incondicional, en la compasión. Nuestra felicidad no es completa si no incorporamos la felicidad de los demás, y esto es central en todas las tradiciones religiosas. La misericordia de Dios llena de misericordia nuestras actitudes, comportamientos y pensamientos, y transforma esos sentimientos en obras de misericordia. La Escritura da a la gente temor de Dios, lo que lleva a nuevos comportamientos, aleja a la gente de las malas acciones y produce arrepentimiento, conduce a las personas a disculparse y a caminos virtuosos y rectos, lleva al amor a Dios y a los demás, fortalece la sabiduría de la gente.

---

[44] Waaijman, Kees. *Espiritualidad. Formas, fundamentos y métodos*. Salamanca. Ediciones Sígueme. 2011.

Según Waaijman, en la Iglesia primitiva, la centralidad de Dios tuvo como consecuencia la asistencia a los pobres como núcleo de la salvación. El objetivo de la vida monástica era la búsqueda de Dios, no de los bienes materiales. San Agustín introdujo su visión neoplatónica de la vida interior, de la historia personal, que se apoya en la conciencia personal para conocer las intuiciones de Dios: a través de la conciencia, la persona tiene acceso a la ley moral natural, escuchando los movimientos interiores, los afectos. El contacto con la palabra de Dios en la oración, la meditación y la contemplación refuerza el contacto con Jesús y el deseo de imitarlo y seguirlo. En la época medieval, el plan de Dios para la creación se convirtió en el centro, lo que condujo a la búsqueda del bien común. La Reforma Protestante subrayó el lugar trabajo como parte de la enseñanza de Dios y también dio espacio a la preocupación por los pobres. En la modernidad, los cristianos proponen que la justicia proviene de todo un sistema social basado en el amor universal, la dignidad humana, los objetivos de la sociedad y el desarrollo del carácter personal.

Daniel Finn, en su excelente libro *Christian Economic Ethics*,[45] presenta una historia de cómo evolucionó la ética social (su libro se refiere a la ética económica):

- El Antiguo Testamento muestra la relación entre Dios y los israelitas, que aceptan libremente sus mandatos éticos y religiosos. Los creyentes forman parte de una comunidad, que Dios cuida. El mundo material es un don que hay que valorar. Dios se pone del lado de los desfavorecidos, y el creyente también debe hacerlo, como parte de la Alianza con Dios.

[45] Finn, Daniel K. *Christian economic ethics. History and implications*. Minneapolis. Fortress Press. 2013.

- El Nuevo Testamento declara la misión de Jesús de «liberar a los cautivos, dar vista a los ciegos y liberar a los oprimidos», lo que puede entenderse en las dimensiones material, emocional y espiritual. Jesús declara una misión para la humanidad, para ayudar a los necesitados.
- La Iglesia primitiva profundizó en estas pautas: la centralidad de Dios, el no apego y la ayuda a los pobres como núcleo de la salvación. No se condenaba ni se rechazaba la propiedad, pero para el cristianismo era central que los excedentes se compartieran con los necesitados.
- El objetivo de la vida monástica es profundizar en un estilo de vida cristiano, centrándose más en la búsqueda de Dios y menos en las necesidades materiales; la comunidad trabaja por los bienes materiales y espirituales. «Trabajar y rezar», son dos partes de nuestra vida.
- El período medieval toma como centro la filosofía realista de Tomás de Aquino, en donde el plan de Dios para la creación conduce a la ética de la ley natural. Dicha ley natural está «incorporada en nosotros como inclinación natural», que buscamos naturalmente el bien. Tomás de Aquino defiende la propiedad privada por los beneficios que produce. El esfuerzo para producirlos y cuidarlos, así como su administración, está mejor garantizado por la propiedad privada. La definición de Tomás de Aquino del precio justo como el precio natural es inadecuada para la modernidad, en la que los precios se han vuelto demasiado complicados y cambiantes; defiende que un precio más alto puede justificarse no por las necesidades del consumidor (la demanda), sino únicamente por la exigencia de los

productores de producir el bien (los costes de la oferta). Su definición de «usura» como práctica inaceptable elimina el cobro de un tipo de interés por prestar.

- La Reforma Protestante, iniciada por Lutero, Calvino y Wesley, continuó con los mismos ideales: el trabajo como parte de la enseñanza de Dios y la preocupación por los pobres. Sin embargo, Calvino introdujo un cambio significativo en el uso del dinero: el cobro de intereses por los préstamos es aceptable en función del uso que el prestatario hace de esos fondos para producir riqueza económica, que debe compartir con el prestamista.[46]

Las religiones orientales promueven las relaciones por el bien de la comunidad

La meditación taoísta fomenta la atención plena, la valoración de uno mismo y de los demás, la curación del alma y la construcción de la comunidad.

El taoísmo promueve la relacionalidad:

> Es a través de la piedad filial (reverencia y cuidado amoroso por nuestros padres, maestros, ancianos), la armonía entre hermanos (vivir en paz como hermanos y hermanas, respetando a los demás), la dedicación (lealtad, fidelidad, compromiso), la confiabilidad (sinceridad, honestidad, mantener las promesas), la propiedad (cortesía, la cortesía, el decoro, los modales), el sacrificio (el valor de hacer lo correcto, la pureza de corazón y de propósito, el desinterés), el honor (la integridad, la incorruptibilidad,

[46] Ibíd.

> tomar solo lo que se merece, habérselo ganado), y el sentido de la vergüenza (la conciencia, el conocimiento de la acción vergonzosa y el evitarla) que nos hacemos plenamente humanos.[47]
>
> Cultiva el Tao en tu interior; y tu virtud se perfeccionará. Cultiva el Tao en tu casa, y tu virtud abundará. Cultívalo en el vecindario, y la virtud será duradera. Cultívalo en la nación, y la virtud será abundante. Cultívalo en el mundo entero, y tu virtud será universal.[48]

El confucianismo cree en un orden social basado en las relaciones (entre los miembros de la familia y de la sociedad) y en la reciprocidad (un padre amable crea un hijo leal; un buen jefe crea un empleado leal).

Según Jing Lin y Yingji Wang:[49]

> En la mente de Confucio, la paz se logra a través de la armonía, y la armonía se mantiene a través de las virtudes, y las virtudes pueden ser cultivadas en cada ser humano a través de la educación. Las virtudes clave defendidas por Confucio son: *ren*, o bondad amorosa; *yi*, o entrega desinteresada; *li*, o acciones de civismo o virtud; *zhi*, o adquisición de sabiduría; y *xin*, la construcción de la sinceridad, la confianza y la fe. También aboga por *xiao*, la

---

[47] *The eight virtues*. Instituto de Taoísmo Fung Loy Kok, http://www.taoist.org/uploads/2013/06/8Virtues_English.pdf

[48] «Taoist ethics», en *BBC*, http://www.bbc.co.uk/religion/religions/taoism/taoethics/ethics_1.shtml.

[49] Jing Lin, Yingji Wang. *Confucius' Teaching On Virtues and Its Implication For World Peace and Peace Education*. https://www.academia.edu/7195741/Confucius_Teaching_of_Virtues_and_Peace_Education.

piedad; *gong*, el respeto; *qian*, la humildad; *kuan*, una forma de perdón integral; y *yong*, el valor.[50]

Confucio no trata las virtudes como meras opciones morales en sí mismas, sino como los principios organizadores de la vida humana y la sociedad, emulando las virtudes del Cielo y la Tierra. Las virtudes son el mecanismo fundamental para que los humanos se establezcan y para que cualquier gobierno se mantenga fuerte y duradero. Es la forma de construir una sociedad armoniosa. En última instancia, el mundo ideal es el del bien común, donde todos son tratados como miembros de la misma familia, las personas con talento aprovechan al máximo su potencial, los jóvenes y los ancianos son atendidos y los discapacitados son tratados con compasión y amor. Es un mundo pacífico y lleno de amor.[51]

El budismo se considera la tradición espiritual que tiene la práctica de meditación más avanzada. Afirma que la meditación lleva a descubrir el verdadero ser del individuo y el valor de cada persona. Comprender esto ayuda a la persona a percibir a otras personas o al mundo y a descubrir el valor de los demás y de la comunidad; este es el origen del amor, la compasión, la sabiduría, la justicia, la moderación, la integridad y todas las demás virtudes. Este es el comienzo de una comunidad y el eje de la felicidad de todos. La meditación conduce al no apego, parte esencial de la libertad personal, columna vertebral de todas las virtudes, entre las que se destacan la sabiduría, la moderación y la justicia.

Las Ocho Nobles Verdades budistas muestran la centralidad de la meditación y el no apego como el camino hacia una vida feliz y rica: 1. Visión correcta; 2. Intención

---

[50] Ibíd. p. 1.

[51] Ibíd. pp. 20-21.

correcta; 3. Habla correcta; 4. Moralidad correcta para construir un estilo de vida razonable para toda la comunidad, 5. Medio de vida correcto con atención plena y compasión; 6. Esfuerzo correcto no dirigido por las pasiones; 7. Atención plena correcta con una visión de la vida que integra todo el mundo y la comunidad; 8. Concentración correcta, conciencia, absorción meditativa o unión.

Las Ocho Nobles Verdades conducen a las seis virtudes (*paramitas*):[52]

> (1) *shyin-pa* (*dana*, «generosidad»), (2) *tshul-khrims* (*shila*, «ética»), (3) *bzod-pa* (*kshanti*, «tolerancia, aceptación, paciencia, perdón»), (4) *brtsong-'grus* (*virya*, «esfuerzo alegre, diligencia, celo»), (5) *bsam-gtan* (*dyana*, «concentración meditativa»), y (6) *shes-rab* (*prajna*, «conciencia discriminante de la sabiduría, perspicacia»).[53]

4. La capacidad de tomar decisiones significativas basadas en el discernimiento potencia el capital intelectual, el VMA

La toma de decisiones moderna se refiere a cómo una organización puede definir los objetivos, las estrategias, los recursos necesarios y los resultados esperados para transformar el ideal en realidad.

La gestión estratégica moderna se basa en el pensamiento crítico para tomar decisiones, en la capacidad de analizar el sistema, la realidad, las estrategias, los resultados, y establecer la conexión racional entre ellos para asegurar el éxito de la organización. Nuestro liderazgo potencia nuestra capacidad de

---

[52] Su Eminencia Khentin Tai Situ Rinpoche. *The Six Paramitas*, http://www.rinpoche.com/teachings/paramitas.htm

[53] Ibíd.

encontrar el sentido, de tomar decisiones significativas y de discernir.

El capital intelectual —humano, social, estructural—, el VMA, se potencia con:

- Objetivos y estrategias basados en todos los conocimientos posibles, personales y comunitarios, en todas las dimensiones humanas posibles, en las verdades universales, en la racionalidad.
- Objetivos y estrategias que promueven la creación de conocimiento organizativo, competencias, habilidades, investigación, creatividad, innovación y educación.
- Objetivos y estrategias orientadas a la trascendencia, perfección, bondad, belleza, verdad, amor, a ser creadores, a mejorar la realidad, a ser benéficos para la humanidad, a ser innovadores, a ser emprendedores, a construir una sociedad mejor, un mundo mejor.
- Objetivos y estrategias basados en presencia, valores, grandeza, relaciones y amor.
- Objetivos y estrategias basados en promover la creación de conocimiento personal y comunitario, conciencia personal e intersubjetividad.
- Objetivos y estrategias basados en valores superiores como la justicia, el derecho, la estética, la verdad, la inclusión social, la cooperación, la solidaridad, el bien común, la pacificación y la armonización.
- Objetivos y estrategias basados en valores humanos que nos conducen a conectar con los demás, a comprender sus necesidades y a prever soluciones con sensibilidad social, a desarrollar empatía y motivación para servir a la comunidad, a descubrir el valor del individuo, la dignidad de la persona, el valor de la

comunidad, el valor de la creación, a la promoción integración personal y social.

- Objetivos y estrategias basados en valores y normas de conducta social compartidos, relaciones personales, confianza, cooperación social con beneficio mutuo, integración, altruismo, interacción personal positiva, buena voluntad y responsabilidad «cívica».
- Objetivos y estrategias que promueven valores éticos, la reducción de los costes de transacción, el problema de la agencia, la asimetría de la información, el menor coste de la aplicación de la ley, el menor coste del soborno y la corrupción, el menor coste de la transformación y la rentabilización de la inversión.
- Objetivos y estrategias que promueven valores culturales de colaboración y confianza, fomentando la virtud cívica, la reciprocidad, el altruismo, las normas sociales, la solidaridad y la comunidad.
- Objetivos y estrategias que promueven valores culturales como el trabajo duro, la innovación, el espíritu empresarial, el ahorro, el esfuerzo personal, la moralidad y la reducción del parasitismo.
- Objetivos y estrategias que promuevan valores culturales como las libertades cívicas y políticas, la internacionalidad, la intensidad comercial, las oportunidades de negocio y la acogida de inversores.
- Objetivos y estrategias que promueven valores culturales como la igualdad social, que influyen en actitudes para trabajar en el bienestar, la atención sanitaria, la educación, el emprendimiento social, la innovación y el cambio social.
- Objetivos y estrategias basadas en la presencia de Dios (para personas religiosas), en la relación con Dios, que

genera un proceso de aprendizaje especialmente rico en los momentos de desafío, en los que se pone a prueba el discernimiento personal, en los que la interacción con Dios se vuelve crucial.

- Objetivos y estrategias basadas en el ejercicio de nuestra espiritualidad, mediante la cual podemos revisar nuestra vida, descubrir a Dios como fuente de vida y felicidad (para personas religiosas), que produce una transformación personal impulsada por el amor a Dios.
- Objetivos y estrategias basadas en nuestra vocación, en el camino de nuestra vida concebido como una marcha al encuentro con el creador (para personas religiosas), un afecto creciente, un diálogo en el que Dios enriquece la sabiduría de cada uno, sana, dinamiza, cada uno encuentra lo que Dios quiere de cada uno, misión, valores, propósito, hacia un mundo mejor.
- Objetivos y estrategias basados en una relación personal con Dios (para personas religiosas), en el que se comparte su misión de establecer el Reino de Dios. De esta manera, la persona se convierte en instrumento suyo para ayudar a los demás y colaborar Él. Dios es guía, líder y compañero. Podemos tener con Él un diálogo que enriquece nuestra sabiduría, nos sana y dinamiza. Encontramos lo que Dios quiere de cada uno para guiar los pasos futuros de todos en la espiritualidad práctica, en el ejercicio de la misericordia.
- Objetivos y estrategias que tienen en cuenta el valor de las relaciones, de las redes sociales, de la empatía, de la comprensión del sufrimiento ajeno, de la importancia de la comunidad, porque sin el apoyo de la comunidad y de un ser superior, la realidad puede llegar a ser

devastadora, abrumadora, las personas pueden caer en la desesperación y la depresión.

- Objetivos y estrategias que fomentan las relaciones, el compromiso social, la creación de equipos, de grupos de trabajo, de comunidades de transformación, de unidades de procesos de transformación con diferentes personas dispuestas a transformar, y comunidades que necesitan ese poder de transformación.
- Objetivos y estrategias que establece relaciones con personas orientadas a la acción social, creando equipos, grupos de trabajo y comunidades activas en empresas sociales.
- Objetivos y estrategias basados en las mociones del alma, el consuelo y la desolación. El sufrimiento puede formar parte del discernimiento, ya que puede generar la sensibilidad para tomar decisiones acertadas. Una decisión correcta puede llevar a la desolación, como la ansiedad que puede traer renunciar al dinero para ayudar a los demás, y la persona debe estar dispuesta a aceptarlo. Una decisión equivocada puede llevar a la consolación, como utilizar drogas para pasarlo bien, y la persona debe estar dispuesta a aceptar no utilizar drogas con ese fin.
- Objetivos y estrategias basados en el sentido de la existencia humana, el pasado, el presente y el futuro, en donde toda la sociedad esté implicada.
- Objetivos y estrategias que promueven las instituciones, las reglas del juego, las organizaciones, los buenos comportamientos sociales, los hábitos, las costumbres, las convenciones, las estructuras sociales, los actores sociales, las asociaciones, el apoyo emocional, las normas que reducen los costes de transac-

ción, el problema de la agencia, la asimetría de la información, la reducción del coste de la información, la reducción del coste de la aplicación de la ley, la eliminación del soborno y la corrupción, la reducción del coste de la transformación y la mejora del rendimiento de la inversión.

- Objetivos y estrategias que promuevan las instituciones, para que los agentes actúen como se espera; se requiere liderazgo, ya que las instituciones no necesariamente cubren todos los aspectos necesarios para garantizar el éxito de las personas y las comunidades.
- Objetivos y estrategias que influyen en las actitudes hacia el Estado de Derecho y la responsabilidad democrática, en la creencia en la importancia del esfuerzo personal, la moral y la eficacia de las instituciones.
- Objetivos y estrategias que reduzcan el oportunismo y el *free-riding* producto de las limitaciones de las instituciones. Ello permite reducir también la reacción adversa de la población, que en ocasiones puede preferir abandonar las instituciones por completo cuando no producen los resultados esperados.
- Objetivos y estrategias que promuevan virtudes y comportamientos orientados a la comunidad, como la generosidad, la bondad, la compasión, la ternura, la reconciliación, la disposición a ayudar a los demás, a darles libertad, a estar abiertos a recibir su afecto, a cuidar a los más débiles, a los enfermos, a los vulnerables, incluso a elegir carreras para dedicar la propia vida a ayudar a la comunidad y a los más vulnerables.

- Objetivos y estrategias basadas en el sentido de nuestras vidas y en la consideración de que el sufrimiento puede ser parte del discernimiento, ya que puede generar la sensibilidad para tomar decisiones con sentido comunitario, para crear una realidad mejor que ayude a superar el sufrimiento, para ayudar a otros a lidiar con los significados de sus vidas y reducir su sufrimiento.
- Objetivos y estrategias enmarcadas en una visión del sufrimiento como parte integrante de la trascendencia, de un camino hacia la perfección, a mejores realidades, a niveles más altos. Es posible aceptar el sufrimiento con vistas a un propósito más alto, como parte de una visión, misión, valores, relaciones, decisiones y acción social, que pueden generar dolor. Crear algo bueno, bello y verdadero puede requerir sacrificios extra-ordinarios. La grandeza y el sufrimiento pueden ir de la mano. Crecer y madurar puede ser doloroso. Renunciar a la realidad actual para alcanzar una mejor que puede no ser alcanzada inmediatamente implica una pérdida, asumir un riesgo.
- Objetivos y estrategias para vivir el sufrimiento como parte del desarrollo de recursos superiores, como un camino hacia la bondad, la belleza, la verdad, el amor, el sufrimiento como parte de la batalla por la trascendencia, por la superación de uno mismo, por el crecimiento personal y comunitario, una batalla contra el mal y contra la muerte.
- Objetivos y estrategias que tengan en cuenta nuestro poder para transformar a las personas y a las comunidades; nuestro poder para crear, recrear, perfeccionar, reformar, purificar, iluminar; nuestro poder para unir, integrar, amar, cooperar, simplificar,

liberar; nuestro poder para dar vida, potenciar, dinamizar, fortalecer, descubrir, desarrollar; nuestro poder para producir salud espiritual, emocional y física; nuestro poder para restaurar nuestra semejanza con Dios, semejanza con la Trinidad (para cristianos); nuestro poder para desarrollar virtudes.

- Objetivos y estrategias que tomen en consideración nuestro poder para llevar a cabo acciones sociales e impulsar el cambio social.
- Objetivos y estrategias que promueven acciones sociales que fomentan una visión para construir una sociedad activa, en la que los miembros tienen recursos y liderazgo orientados al cuidado de la comunidad; el poder de realizar acciones sociales fomenta valores superiores; el poder de transformar esos valores en realidades, para cuidar de cada miembro de la comunidad; el poder de realizar acciones sociales fomenta el discernimiento, basado en movimientos del alma impactados por la capacidad de hacer el bien a la sociedad.
- Objetivos y estrategias basados en el poder de realizar acciones sociales como resultado de la espiritualidad práctica, del ejercicio de la misericordia, basada en la dignidad de todo ser humano, y el valor de la creación, participando en la vida de Dios, en su misión (para judeocristianos): Isaías 6:1-3 y Lucas 4:18.

Discernimiento en la toma de decisiones

El pensamiento crítico forma parte de la creación de valor económico, como muestra el modelo EVA: las organizaciones necesitan superar a la competencia y tener mayores ventas y mejor capital. Es un ejercicio intelectual que se basa en el

análisis de sistemas, que implica el análisis del entorno, las estrategias y los resultados.

El discernimiento es superior al pensamiento crítico porque implica recursos que van más allá del intelecto: conocimiento personal y comunitario, trascendencia, valores, relaciones y sentido de la vida.

La capacidad de tomar decisiones basadas en el discernimiento promueve el éxito personal y organizativo y el bienestar social

Una cultura de liderazgo promueve el discernimiento basado en conocimiento creado y compartido entre las partes interesadas, que promueve la toma de decisiones con sensibilidad social y valora a cada miembro de la sociedad, buscando lo mejor para todas las partes interesadas y maximiza el capital intelectual, el conocimiento y las relaciones.

Los líderes dirigen a todas las partes interesadas (no solo a las empresas) a desarrollar el máximo capital para la sociedad, como inversores, clientes, ciudadanos y agentes gubernamentales: maximizar el bien común es responsabilidad de todos.

El sentido de nuestras vidas, del trabajo y de las organizaciones es parte del discernimiento

Es raro encontrar el tema del sentido de nuestra existencia en la gestión estratégica. Probablemente el mejor resumen lo presenta Matt Perman,[54] basado en el famoso libro *In Search of*

[54] Perman, Matt. *Against Overprofessionalism in Management. Or, Managing for the Human Side*. 26 de mayo de 2010. Extraído de https://www.whatsbestnext.com/2010/05/against-over-professionalism-in-management/

Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies de Thomas J. Peters y Robert H. Waterman:

> Como dice Anthony Athos, «los buenos gestores además de dar sentido al dinero, dan sentido a las personas».
>
> Sea como fuere, nos parece convincente que tantos pensadores de tantos campos coincidan en la necesidad omnipresente del ser humano de encontrar un sentido y trascender las cosas del mundo.[55]

Perman afirma que «las personas quieren ser tratadas como personas completas», y apoya esa opinión con Stephen Covey:

> Las personas están a la altura de lo que se espera de ellas. Quieren contribuir a la consecución de objetivos que merecen la pena. Quieren formar parte de una misión y una empresa que trascienda sus tareas individuales. No quieren trabajar en un empleo que tenga poco sentido, aunque pueda aprovechar sus capacidades mentales. Quieren un propósito y unos principios que los eleven, los ennoblezcan, les inspiren, les capaciten y los animen a dar lo mejor de sí mismos. Trabajamos con la persona en su totalidad. Las personas no son solo activos, no son solo seres económicos, sociales y psicológicos. También son seres espirituales; quieren tener un significado, una sensación de estar haciendo algo importante. La gente no quiere trabajar por una causa con poco significado, aunque aproveche al máximo sus capacidades mentales. Tiene que

[55] Peters, Thomas J.; Waterman Jr. Robert H. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper Business. 2006.

> haber propósitos que los eleven, los ennoblezcan y los lleven a lo más alto de su ser.[56]

La transformación impulsada por los líderes puede ser dolorosa, arriesgada, generar sufrimiento y tener un coste, un sacrificio para pasar a realidades mejores, a niveles superiores. Crecer y madurar puede ser doloroso; renunciar a la realidad actual para alcanzar una mejor que puede no ser alcanzada inmediatamente implica una pérdida, asumir un riesgo.

Un posible significado del sufrimiento es el de sufrir por un propósito superior, como parte de una misión, como un camino de la vida, el descubrimiento de la vida interior, el sufrimiento como parte de la batalla por la trascendencia, la batalla contra el mal.

Pero el sufrimiento puede ser una forma de desarrollar los recursos necesarios para superar el sufrimiento: los efectos positivos del sufrimiento pueden ser la sabiduría, la transformación, la presencia de Dios (para personas religiosas) y el desierto como lugar para construir la autenticidad.

La capacidad de tomar decisiones basadas en el discernimiento influye en la responsabilidad social de las empresas

Varios modelos de responsabilidad social de las empresas presentan enfoques similares que implican discernimiento.

Schwartz y Carroll[57] presentan el enfoque de los tres dominios con una visión holística: económico (responsabilidad

---

[56] Covey, Stephen. *Principle-Centered Leadership*. Fireside Press. 1992. pp. 179-180.

[57] Schwartz, Mark S. y Archie B. Carroll. «Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach» en *Business Ethics Quarterly* 13,4 (2003): 503-530.

por la economía global), legal (responsabilidad por los accionistas) y ético (responsabilidad por las partes interesadas). Este modelo hace hincapié en la necesidad de un enfoque holístico de la responsabilidad social de las empresas.

Domenec Mele[58] explica la teoría del desempeño social de las empresas con un enfoque holístico, según Wood: 1. Los principios de la responsabilidad social de las empresas se Domenec Mele explica el desempeño social de las empresas con un enfoque holístico, siguiendo a Wood: 1. Los principios de la responsabilidad social empresaria se expresan en tres niveles: institucional (legitimidad), organizativo (responsabilidad pública) y personal (discreción de los directivos); 2. Los procesos orientados a la responsabilidad social de las empresas (evaluación medioambiental, adaptación de la organización al entorno, gestión de las partes interesadas y de los problemas, participación y comunicación de las partes interesadas); 3. Los resultados de los comportamientos empresariales (impactos sociales, programas sociales, políticas sociales).

Ioannis Ioannou y George Serafeim[59] examinan tres dimensiones del desempeño social de las empresas con un enfoque holístico: desempeño medioambiental (reducción de recursos y de emisiones, innovación de productos), desempeño social (calidad del empleo, salud y seguridad, formación y desarrollo, diversidad, derechos humanos, comunidad, responsabilidad con el cliente/producto) y gobierno corporativo (estructura del consejo, política de remuneración, funciones del consejo, derechos de los accionistas, visión y estrategia). La

---

[58] Mele, Domenec. «Theories of corporate social responsibility» en *The Oxford Handbook of Corporate social responsibility*. Andrew Crane, Dirk Matten, Abagail McWilliams, Jeremy Moon, Donald S. Siegel (eds.). Nueva York. Oxford University Press. 2008.

[59] Ioannou, Ioannis, George Serafeim. «What Drives Corporate Social Performance? The Role of Nation-level Institutions» en *Journal of International Business Studies* 43, 9 (2010).

empresa se beneficia del fortalecimiento de sus vínculos con todas las partes interesadas a través de instituciones jurídicas, instituciones políticas, instituciones del mercado laboral e instituciones del mercado de capitales.

La inversión socialmente responsable también presenta un enfoque holístico, desempeñando un papel armonizador, que minimiza el conflicto entre la maximización del valor económico y los valores. Hoy en día, muchos fondos de inversión socialmente responsable están orientados a temas específicos como la ecología, las necesidades de las mujeres o algunos valores como la integridad, la justicia, la no discriminación y los fondos alineados con las prácticas religiosas. Se han desarrollado varios fondos de inversión (fondos éticos, fondos de inversión socialmente responsables y fondos sociales) para inversores con mentalidad ética. Están creciendo y obtienen muy buenos resultados financieros.

La ciudadanía corporativa,[60] según la definición de Matten y Crane, «describe el papel de las empresas en la administración de los derechos de ciudadanía de los individuos», como los derechos sociales, políticos y civiles, como proveedor, facilitador o canal, en concierto con el gobierno y las organizaciones cívicas. Las empresas son administradoras de las cuestiones sociales con todas las partes interesadas.

> En el caso de los derechos sociales, la empresa proporciona o no servicios sociales a los individuos y, por tanto, administra los derechos asumiendo un papel de proveedor. En el caso de los derechos civiles, la empresa posibilita o limita los derechos civiles de los ciudadanos y, por tanto, puede considerarse que administra a través de un papel más

[60] Matten, Dirk. Andrew Crane. «Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization» en *Academy of Management Review* 30, 1 (2005): 166-179. P. 9.

> bien habilitador. Por último, en el ámbito de los derechos políticos, la sociedad es esencialmente un conducto adicional para el ejercicio de los derechos políticos de los individuos; por lo tanto, la sociedad asume principalmente la administración a través de un papel de canalización.[61]

Según Mark Orlitzky,[62] la ciudadanía corporativa tiene muchos beneficios económicos para las empresas: potencia la reputación de la organización, mejora los recursos y competencias internas, reduce los costes, atrae a una mano de obra más productiva, aumenta las ventas y reduce los riesgos empresariales.

5. La capacidad de transformar, sanar, ejecutar acciones sociales e impulsar el cambio social potencia el capital intelectual, el VMA

Nuestro liderazgo potencia nuestra capacidad de transformar personas y comunidades, sanar, ejecutar acciones sociales e impulsar el cambio social.

El capital intelectual —humano, social, estructural—, el VMA, se potencia:

- Como resultado de la visión ideal del futuro de la sociedad transformada en una realidad.
- Como resultado de la eficacia de la misión, valores, propósito, identidad, compromiso y rol en la sociedad.

---

[61] Ibíd. p. 9.

[62] Orlitzky, Mark. «Corporate social performance and financial performance. A research synthesis» en *The Oxford Handbook of Corporate social responsibility*. Andrew Crane, Dirk Matten, Abagail McWilliams, Jeremy Moon, Donald S. Siegel (eds.). Nueva York. Oxford University Press. 2008.

- Como resultado de las relaciones y equipos, de los agentes de la acción social, impulsores del cambio social, y de comunidades que necesitan esa acción social.
- Como resultado de una espiritualidad práctica, del ejercicio de la misericordia, de la promoción de la dignidad de cada ser humano, y del valor que se otorga a la creación, como colaboradores en la misión de Dios, expresada en los pasajes de Isaías 6:1-3 y de Lucas 4:18 (para judeocristianos).
- Como resultado del discernimiento que promueve la acción social, un estilo de vida misionero.

La capacidad de fomentar la implementación de acciones sociales promueve el éxito personal y organizacional y el bienestar social

Una cultura de liderazgo promueve la acción social, fomentando el cambio social, que se manifiesta de múltiples maneras:

- A través de múltiples modelos de responsabilidad social como la innovación social, el emprendimiento social, los negocios para el impacto social, la micro-financiación, la sostenibilidad de la producción de alimentos, la sostenibilidad en el área del cambio climático, la energía y la sostenibilidad de la tierra, la sostenibilidad de la política de suministro de agua y saneamiento, la legislación y la política medio-ambiental, la educación para los más desfavorecidos, la asistencia sanitaria social, la responsabilidad social de las empresas de las partes interesadas, la ciudadanía corporativa, el rendimiento social de las empresas en

tres ámbitos (económico, legal y ético), la capacidad de respuesta social de las empresas, el capital de riesgo social, la inversión socialmente responsable, el trabajo social, el desarrollo comunitario, el bienestar de los empleados, las organizaciones sin ánimo de lucro, la filantropía.

- Promover la mejora de la calidad de la información sobre los sectores vulnerables de la sociedad, generando motivación para que más sectores favorecidos quieran colaborar.
- Compartir información sobre las iniciativas de liderazgo desarrolladas por emprendedores de todo el mundo puede inspirar a otros hacia un mundo mejor.
- Compartir información sobre personas o comunidades que lideran el cambio social y cómo unirse a ellas.
- Promover debates sobre iniciativas privadas o gubernamentales para promover el liderazgo.
- Promover mecanismos que vinculen los resultados sociales a las decisiones organizativas, por ejemplo, premiando a las organizaciones empresariales con liderazgo para que la sociedad compre sus productos.
- Promover mecanismos de transparencia en la inversión para que la gente pueda invertir en fondos con liderazgo.
- Promover mecanismos para dar transparencia a las empresas que deciden no trasladar sus plantas al extranjero, de modo que los consumidores puedan recompensar a estas empresas comprando sus productos.
- Promover mecanismos de apoyo a las comunidades que han perdido sus puestos de trabajo debido a la deslocalización de fábricas en el extranjero.

- Promover mecanismos de transparencia para que los clientes, los inversores y los empleados premien a las empresas que no aplican prácticas abusivas y predatorias.
- Promover el abandono de las bolsas de valores para eliminar la presión de maximizar el valor económico, siendo recompensado en última instancia por las partes interesadas.

Todos los interesados deben actuar como líderes: cuando compran productos o servicios, cuando invierten en acciones o fondos, como funcionarios del gobierno, como políticos y como ciudadanos que votan a las futuras autoridades del gobierno: cada persona debe crear un sistema político y económico basado en el liderazgo. Los mercados dejarían de ser ciegos. Los recursos se asignarían en función de los valores. El liderazgo de cada individuo es necesario para que los mercados asignen los recursos con responsabilidad social corporativa.

Esto centra la atención en cada persona y cada comunidad: se requiere el liderazgo de todos los miembros de la sociedad, incluso en cuestiones que no parecen estar relacionadas con la responsabilidad social.

Por ejemplo, si los habitantes del país A derrochan recursos como petróleo, alimentos o dinero, esto puede repercutir en el aumento de los precios de los recursos o productos, lo que indirectamente empobrece a los habitantes del país B.

Esto centra la responsabilidad social en el conjunto de la sociedad, dando lugar a una visión sistémica e integral.

Para una empresa puede ser muy difícil actuar con responsabilidad social, si otras partes interesadas tienen objetivos diferentes.

Algunas grandes empresas farmacéuticas venden medicamentos para curar el VIH en África. Existe un debate sobre si deben vender los medicamentos a precios bajos para ayudar a las poblaciones con menos ingresos, aunque esto no les ayude a maximizar su valor económico. Otras partes interesadas deben asumir su responsabilidad social: los gobiernos locales e internacionales, las comunidades locales e internacionales, los ciudadanos de esos países o de otros países, las grandes ONG, las organizaciones religiosas, las organizaciones filantrópicas, las iniciativas privadas de emprendimiento social y otras organizaciones empresariales.

En una organización empresarial típica, los accionistas son inversores de capital, fondos de pensiones, fondos de inversión, inversores privados y el público. La falta de liderazgo del público se refleja en varias situaciones, que limitan las posibles buenas iniciativas de las empresas:

- Existen varios fondos éticos, fondos corporativos responsables, con un excelente rendimiento financiero y menor riesgo; sin embargo, su cuota de mercado apenas alcanza el 1%, por lo que el 99% del público no parece preocuparse por invertir de forma ética.
- Existen varias listas de empresas éticas en Internet, pero los consumidores rara vez toman decisiones de consumo basándose en ellas.

Una cultura de liderazgo potencia la ética empresarial

Una cultura de liderazgo potencia la ética, promoviendo el mejor comportamiento posible para la trascendencia de la persona y la comunidad, maximizando la bondad, la belleza, la verdad y el amor. La ética ya no es el comportamiento mínimo requerido para no hacer algo malo.

Una cultura de liderazgo potencia las dimensiones cognitiva, de trascendencia, axiológica, relacional, religiosa, de discernimiento, de transformación y de acción social.

Una cultura de liderazgo potencia la dimensión cognitiva de la ética: prudencia, sabiduría, claridad mental, conciencia emocional, juicio, capacidad de aprender, un conocimiento personal y comunitario más rico, iluminado por la meditación, la contemplación, la construcción de la autenticidad personal, la mejora del consecuencialismo del utilitarismo, la mejora de los criterios de la ética normativa idealista.

Una cultura de liderazgo potencia la dimensión trascendental de la ética, ya que valora y construye la trascendencia, la bondad, la belleza, la verdad, el amor y la «participación» de las criaturas en las perfecciones del creador (para las personas religiosas).

Una cultura de liderazgo potencia la dimensión axiológica de la ética, fomentando la conciencia, el conocimiento, las percepciones y los sentimientos. Los rangos de valores de Scheler priorizan el derecho, la estética y la verdad. Los valores llevan a las personas y a las organizaciones a cambiar comportamientos, a construir virtudes, a maximizar la felicidad. Los valores fomentan la transformación personal y social.

Una cultura de liderazgo potencia la dimensión relacional de la ética, promoviendo una comunidad ética, con reciprocidad, justicia e inclusión social, cooperación, solidaridad, orientada al bien común, la pacificación, la armonización, que fomentan el fin del crimen, de los abusos de poder y de los recursos económicos.

Una cultura de liderazgo potencia la ejecución de la ética: la motivación y la energía, el control emocional y la capacidad de comunicar, comprender e interactuar con las personas promueven una realidad mejor.

Una cultura de liderazgo potencia la ética social

La ética social surgió durante los siglos XVIII al XX debido a los conflictos sociales que emergieron a causa del individualismo y el colectivismo extremos. Varios acontecimientos produjeron profundos efectos sociales: la Revolución Francesa, la Revolución Industrial, la Revolución Soviética y las Guerras Mundiales, por citar los más relevantes.

Estos acontecimientos generaron una respuesta social que se reflejó en numerosos movimientos sociales, apoyados por diferentes ideologías, y en propuestas de diferentes ciencias socioeconómicas.

La ética social presenta ideales sociales, principios éticos y pautas de comportamiento para iluminar la conducta de los individuos, las organizaciones, el Estado y los mercados orientados al beneficio de la sociedad. No es una disciplina ni la rama de una disciplina. Es, sobre todo, un conjunto de algunas comprensiones universales que surgen de una diversidad de disciplinas, especialmente de algunas tradiciones filosóficas y religiosas.

Georgia Harkness plantea el dilema de si la ética social debe considerarse desde un punto de vista filosófico o religioso. Afirma que la ética social filosófica «será en gran medida un estudio de la teoría social. Se hará gran hincapié en las teorías del Estado de Platón y Aristóteles, el cosmopolitismo estoico y la doctrina de los derechos naturales, el auge del individualismo en el Renacimiento y las numerosas corrientes de teoría social y política que se han desarrollado desde entonces».[63]

---

[63] Harkness, Georgia. «The Relation of Social Ethics to the Curriculum as a Whole» en *Journal of the National Association of Biblical Instructors* 4, 1 (1936): 14-20.

Para ella, la ética social basada en la religión sería «situarse en el catálogo como la ética cristiana, o las enseñanzas sociales de Jesús, o de los profetas (...) en el marco de su tiempo, y también descubrir su pertinencia para nuestros días (...), vivificar los ideales (…) aporta las percepciones del pasado a las injusticias del presente (...) la erudición sin pasión social no será suficiente».

Es esclarecedor que para Harkness la pasión, la dimensión del liderazgo, tiene que ver con el lado filosófico sino con el religioso. Siguiendo sus puntos de vista, alguien puede preguntarse si es posible construir pasión basándose únicamente en principios filosóficos. Todo el estudio que hemos hecho hasta ahora sustenta la opinión de que sí es posible: el realismo y la fenomenología, como se ha comentado anteriormente, engendran visión, misión, pasión, es decir, liderazgo.

Una cultura de liderazgo potencia la responsabilidad social de las empresas

Una cultura de liderazgo potencia la responsabilidad social de las empresas: la teoría de los grupos de interés contribuye a la armonía de la sociedad, la noción de ciudadanía corporativa sitúa a la organización como parte de la comunidad, el bienestar de los trabajadores y el paternalismo refuerzan la lealtad de los empleados a la organización, y el desempeño social corporativo se apoya en mecanismos que integran a toda la organización, sus recursos y procesos detrás de los temas sociales.

Una cultura de liderazgo lleva a todas las partes interesadas (no solo a las empresas) a desarrollar el máximo capital para la sociedad como inversores, clientes, ciudadanos y agentes

gubernamentales: maximizar la responsabilidad social es responsabilidad de todos.

REFLEXIONES FINALES

Probablemente la mejor manera de entender los beneficios de las ideas presentadas en este volumen es con un ejemplo.

Imaginemos que somos el director general de una empresa farmacéutica mundial y debemos decidir la mejor estrategia para vender medicamentos para tratar el VIH en África. Una estrategia podría ser fijar precios altos hoy, para maximizar los beneficios económicos, con un impacto social negativo. El discernimiento puede llevarnos a decidir la creación de valor económico en base a reducir los precios hoy, promoviendo el éxito futuro, creando VMA, en base a su conexión con el capital intelectual, como muestra la Figura 35.

Centrarse en el futuro puede repercutir positivamente en el valor económico de la empresa al aumentar su VMA, su capital intelectual:

- Esta decisión ayuda a construir capital humano, ya que los empleados y otras partes interesadas pueden estar dispuestos a contribuir con más conocimientos basados en la confianza, y en unos valores, misión y voluntad compartida de ejecutar la acción social.
- Ayuda a construir capital social estableciendo relaciones más estables y sólidas, confianza y colaboración entre las partes interesadas.
- Ayuda a construir capital estructural con actores comprometidos que trabajan más, construyen eficiencia y mejoran los procesos.
- El discernimiento de muchas organizaciones puede repercutir en el capital intelectual nacional, lo que puede impactar positivamente en la demanda y la oferta agregadas, involucrando a más agentes econó-

micos y elevando los volúmenes de producción y venta.

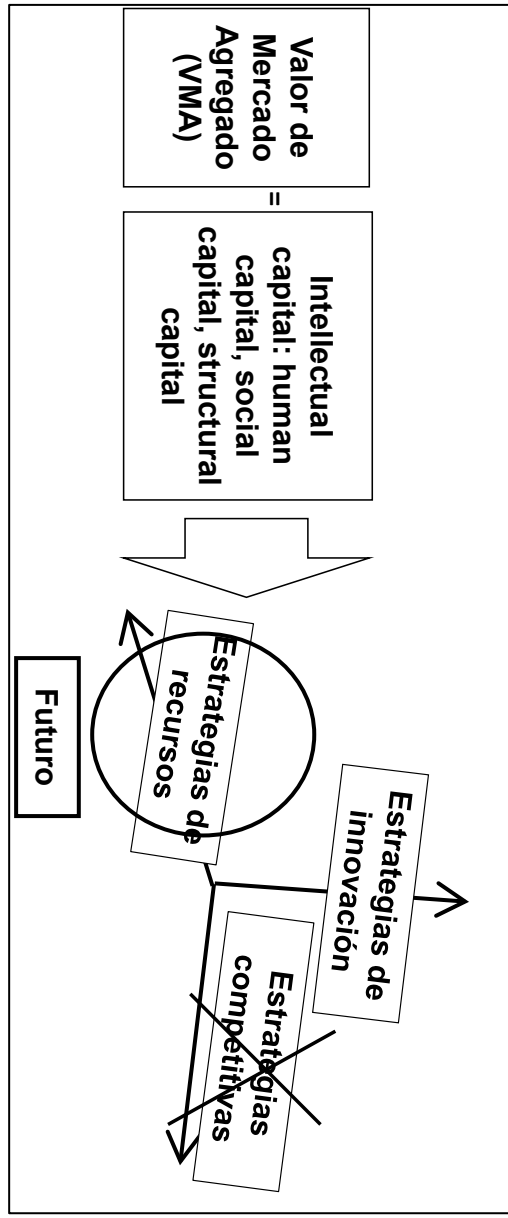


Figura 35 Tomar decisiones basándose en el discernimiento

Este ejemplo ayuda a resumir los cuatro volúmenes de este libro:

- Nuestro liderazgo proporciona recursos: conciencia, inteligencia racional, emocional y espiritual, sabiduría, capacidad para conectarnos internamente y con los demás, capacidad de trascendencia, de apreciar y crear bondad, belleza, verdad, valores, religiosidad, relaciones, capacidad de transformar y ejecutar acciones sociales.
- Estos recursos enriquecen el capital intelectual de la organización, construyendo capital social (conocimiento), capital social (relaciones) y capital estructural (sistemas y procesos).
- El capital humano, social y estructural influye positivamente en el futuro, garantizando el éxito de la organización, creando valor económico y promoviendo el bienestar social.

Este es solo un ejemplo de cómo el discernimiento puede ayudar a resolver los dilemas éticos y sociales de la gestión estratégica.

La paz mundial es el resultado de nuestra espiritualidad, grandeza y liderazgo, que influye en la toma de decisiones proporcionando recursos y promoviendo el bienestar social, la nutrición, el alojamiento, la higiene, la atención sanitaria y la educación.

La paz mundial es el resultado de nuestro liderazgo, proporcionando discernimiento para resolver los resultados sociales adversos que la creación de valor económico y el pensamiento crítico en la gestión estratégica pueden generar.